كتاب في دقائق

# ثلاثية الشخصية القوية

## ذكاء | إبداع | إنجاز

مجموعة من الكتّاب




تليجرام
هنا سور الازبكية
غواص في بحر الكتب
باحثون
محمد خطاب

# ثلاثية الشخصية القوية

## ذكاء، إبداع، إنجاز


تليجرام
غواص في بحر الكتب

كتـاب في دقائق

سلسلة: التطوير الذاتي

# ثلاثية الشخصية القوية

## ذكاء، إبداع، إنجاز

مجموعة من الكتّاب

- **قفزات ذكية**
  كيف يختصر الخارقون والمبتكرون طريق النجاح

- **الشيء الوحيد**
  الحقيقة الكامنة وراء إنجازاتنا الهائلة

- **عادة الإنجاز**
  لا يتحقق الأمل إلا بالعمل

- **المبدعون**
  هكذا يحرِّك المجدِّدون العالم

- **الحقائق القوية بشأن مهاراتنا الذكية**
  مهارات بيئة العمل التي نتمنى جميعاً إتقانها

- **الحضور**
  واجه تحدِّياتِك بقوّة ذاتِك

**Strong Personality Trilogy**
Intelligence, Creativity, Achievement
A Group of Authors

**ثلاثية الشخصية القوية**
ذكاء، إبداع، إنجاز
**مجموعة من الكتّاب**

© 2017 Qindeel printing, publishing & distrubtion
لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب، أو نقله على أي نحو، و بأي طريقة، سواء
أكانت إلكترونية أم ميكانيكية أم بالتصوير أم بالتسجيل أم خلاف ذلك،
إلا بموافقة الناشر على ذلك كتابة مقدماً.

الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر

موافقة « **المجلس الوطني للإعلام**» في دولة الإمارات العربية المتحدة
رقم: 178549 تاريخ 2017/1/18
ISBN: 978 - 9948 - 427 - 66 - 7



قنديل | Qindeel
**للطباعة والنشر والتوزيع**
Printing, publishing & Distribution
ص. ب: 47417 شارع الشيخ زايد
دبي – دولة الإمارات العربية المتحدة
البريد الإلكتروني: info@qindeel.ae
الموقع الإلكتروني: www.qindeel.ae

© **جميع الحقوق محفوظة للناشر** 2017

**الطبعة الأولى:** كانون الثاني / يناير 2017 م – 1438 هـ

# المحتويات

**عادة الإنجاز**
**لا يتحقق الأمل إلا بالعمل**



# مقدمــة

لم يكن النجاح يوماً مصادفة يتعثر بها المرء في طريقه، أو رؤيا منامية يستيقظ صباحاً وقد تحققت له وقُدِّمت إليه على طبق من ذهب أو فضة. بل هو مبادئ وقواعد علمية لا بد أن ينتهجها طالب النجاح؛ فالقمم تحتاج إلى الهمم، كما عبر بذلك صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، حفظه الله ورعاه.

فهل هناك صفات للمبدعين؟ وهل يمكن الوصول إلى النجاح من أقصر الطرق وأيسرها؟

يركز شان سنو في كتابه « قفزات ذكية.. كيف يختصر الخارقون والمبتكرون طريق النجاح» على أن عظماء المخترعين والمطورين في التاريخ، الذين يكتسحون السوق ويستولون على الأعمال الناجحة في العالم، هم الذين يركزون على عدد قليل من الأشياء؛ فالتفوق والوصول إلى القمة، برأيه، يحتاج إلى البساطة، ومصدر البساطة الدائم هو الظروف الصعبة وقلة الموارد. ولذا فإن المؤسسات الناشئة والصغيرة هي التي تأتي بأفكار ثورية؛ لأنها تبدأ بموارد محدودة، فتضطر إلى الخروج بحلول بسيطة.

وفي إضافة نوعية لعلم تطوير الذات يوضح لنا كتاب «الشيء الوحيد.. الحقيقة الكامنة وراء إنجازاتنا الهائلة» أن كل الذين يحققون نجاحاً كبيراً، يركزون تفكيرهم وجهودهم على شيء جوهري واحد، ومع تنوع تلك النجاحات تتنوع بؤر التركيز أيضاً. فالنجاح الاستثنائي تتابعي وليس تزامنياً، والأسئلة العظيمة تمهد الطريق نحو الإجابات العظيمة؛ والسبيل للوصول إلى قطعة الدومينو الأولى للوظيفة أو المؤسسة، والتي يصل من خلالها الشخص أو الشركة إلى التدرج العمودي صعوداً، هو السؤال الجوهري العظيم الذي يثمر إجابة عظيمة.

إن الوصول بإنجاز العمل إلى متعة يشعر بها الإنسان هو محور النجاح والإبداع،

فلا مقارنة بين من يفكر بالإنجاز ومن يحاول الإنجاز؛ فالمحاولة تحتمل النجاح أو الإخفاق، وبمجرد الشروع في إنجاز العمل تتملكنا طاقة إيجابية تؤهلنا لمقاومة كل الإحباطات التي تعترضنا.

انطلاقاً من ذلك يرسم لنا كتاب «عادة الإنجاز» صورة عملية رائعة لأسمى المهن على الإطلاق، ألا وهي مهنة التدريس؛ إذ هناك من يعتبر عمله في التدريس مجرد ممارسة اعتيادية كغيرها، ومن يعتبره مهنة سامية وقيمة عليا تفضُل أغلى وأثمن الممتلكات؛ إن هذا يستمتع بإنجازه، ويرى أن الثمار اليانعة التي ستؤتي أكلها هي الفائدة الحقيقية، وبالتالي فإن الوظائف والأعمال ما هي إلا هياكل قائمة، والاستمتاع بإنجازها هو الروح المبثوثة التي تعطيها قبلة الحياة ليكون صاحبها منتجاً فعالاً.

إن المبدعين هم الذين يحركون العالم ويلهمون الآخرين للإنجاز. ولكن، هل كل العباقرة مبدعون؟ وهل العباقرة في مأمن من المخاطر؟ هذا ما يتناوله كتاب «المبدعون». إنه فضاء واسع للالتقاء بالمبدعين والمتميزين والاطلاع على تجاربهم الناجحة، والاستفادة من عثراتهم التي قد تكون كلفتهم الكثير والكثير؛ وما أروع أن يستفيد المرء من عثار الآخرين فيتجنبها، لتكون زاداً له في مسيرة حياته العملية؛ يستضيء بها، ويتجنب الوقوع في المخاطر مجاناً دون أن يقع هو بها.

كل هذا وغيره سيجده قارئنا الكريم منثوراً في صفحات هذا الكتاب؛ الصغير في حجمه الكبير في قيمته؛ إنها كتب مختصرة جمعت بين طياتها مجمل الأفكار والأطروحات التي تعين صغير الشركات وكبيرها بحد سواء على الاستعانة بأفكار وآراء أهل الاختصاص في مجال التنمية والاقتصاد، عسى أن يكون اطلاعهم على محتوياته سبباً في نقلة نوعية لأعمالهم، وسبيلاً لتحقيق النهضة المنشودة لها.

**جمال بن حويرب**

**العضو المنتدب**

**لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم**




ملخصات لكتب عالمية تصدر عن
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

# قفزات ذكية

## كيف يختصر الخارقون والمبتكرون طريق النجاح

**تأليـف:**

**شان سنو**





## النجاح السريع

على الرغم من أنَّ قدراتنا وإمكاناتنا الحضارية قد تضاعفت؛ إلا أننا لا نزال نظن أن تقدم وازدهار مجتمعاتنا ومؤسساتنا لا بدَّ أن يستغرق أجيالاً، وعلى الرغم من القفزات الخارقة التي يمكننا القيام بها، فإنَّنا لم نتخل عن الطرق التقليدية والأساليب المريحة التي تعودنا عليها. فنحن دائماً نعمل بجد ونحث أنفسنا على بذل المزيد من الجهد واستثمار المتاح من الموارد، ولكنَّنا نادراً ما نحفز أنفسنا على العمل بذكاء.

انظر إلى العالم من حولك ستجد أنَّ هناك أشخاصاً في جميع المجالات وفي شتَّى الأماكن لا يؤمنون بهذه الفكرة ويحقِّقون إنجازات مذهلة في أوقات قصيرة جداً، ففي أواخر القرن الماضي استطاع كلٌّ من «جيري يانج» و «ديفيد فيلو»، مؤسِّسي موقع «ياهو» من كسب المليارات في أربعة أعوام، كما استطاع «أوميديار» مؤسِّس موقع «إيبيه eBay» تحقيق نجاح مماثل ولكن في ثلاثة أعوام. أو مؤسس «أمازون» فقد فاق نجاحه الجميع، علماً بأنه كتب خطته لتنفيذ المشروع وهو على الطريق؛ حيث كانت زوجته تقود السيارة ما بين «نيويورك» و«سياتل».

النمط المشترك بين هذه الحالات هو أنَّ المبتكرين مثلهم مثل الهاكرز ومخترقي نظم الكمبيوتر يمكنهم تخطي الطرق المعتادة والتقليدية وإيجاد طرق أفضل

لتحقيق الإنجازات المذهلة. والسؤال هنا هو: هل يمكن للإنسان العادي أن يتعلَّم كيف يعثر على مثل هذه الطرق السريعة والأساليب القوية؟

الإجابة هي أن الطريق الأسرع للنجاح لا يمكن أن يكون تقليديّاً، فالطرق التي درجنا عليها يمكن دائماً التحايل عليها، وهذا يعني أنَّ أيَّ شخص، وليس فقط روَّاد الأعمال المبدعون أو الرافضون للطرق التقليديَّة، يمكنه أن يُسرع ويبرع في تقدُّمه في مجال عمله وحياته بصفة عامَّة.

## اختصارات ذكيَّة

هناك فرق بين المكاسب السريعة قصيرة المدى والتي نسمِّيها طرقاً مختصرة أو اختصارات عاديَّة وبين النجاح الدائم الذي يتمُّ تحقيقه بسرعة من خلال العمل الذكي أو ما نسمِّيه طرقاً أو اختصارات ذكيَّة. بصفة عامة فإنه يمكننا النظر إلى القفزات الذكيَّة نحو النجاح باعتبارها اختصارات عاديَّة ولكن مدعومة بعناصر أخرى مثل العمل بذكاء وتحقيق المزيد من التقدُّم من دون آثار خارجيَّة سلبيَّة.

## أنماط القفزات الذكية

طرق العمل خطوة بخطوة التي ساعدت الأبطال اليونانيين على النجاح في الماضي تختلف عن الطرق التي قد تساعدنا اليوم على تحقيق النجاح، تماماً كما ستصبح الطرق التي تستخدمها مشروعات الإنترنت للنموِّ اليوم تقليديَّة أو غير مجدية بعد بضعة أعوام. ورغم ذلك فإنَّ أنماط التفكير الجانبي (القفزات الذكيَّة) تبقى قابلة للتصنيف والتوضيح ويمكن لأيِّ شخص يطلب النجاح أن يستخدمها.

**لقد قسَّمنا هذه الأنماط إلى ثلاث فئات: الاختصار والرافعة والارتفاع**

## الاختصار

هذا هو نمط التفكير الذي يستخدمه علماء الكمبيوتر، وبخاصَّة الهاكرز أو المخترقين. إذا كان لديك وصلتا إنترنت قصيرتان وتحتاج إلى وصلة طويلة فاقطع

الطرفين واربطهما معاً لتحصل على الوصلة الطويلة. ولكن لا يقتصر التفكير الجـانبـي على علماء الكمبيوتر فقط، بل ويستخدمه أيُّ شخص قادر على التعامل مع المشاكل بطرق غير مباشرة. يُستخدم هذا النوع من التفكير لاختصار الطرق، ولكن التفكير الجانبي ليس بديلاً عن العمل الجاد، وإنَّما هو وسيلة للتخلُّص من الدوائر غير الضروريَّة، فبمجرَّد أن يختصر هؤلاء البارعون طريقهم، فإنَّهم يبحثون عن طرق لاستثمار جهودهم بأفضل شكل ممكن.

## التحايل على السلَّم الوظيفي

كنا نظن أنَّ أفضل طريقة للنجاح هي بدء العمل في سنٍّ مبكرة والعمل بجدٍّ وارتقاء المناصب والدرجات الوظيفيَّة. العنصران الرئيسان في هذا النمط هما العمل بجد- أي عدم الاستسلام عندما تسوء الأمور- والحظ؛ كأن تُفتح لك «أبواب الحظ». ولكن تاريخ الأعمال يؤكد أنَّ الشركات سريعة النموِّ والمنتجات الأكثر مبيعاً تفوقت من خلال القفز على السلَّم وليس بصعوده تدريجياً.

## أكبر أو أفضل

«أكبر أو أفضل» هي لعبة يلعبها الطلاب الصغار والشباب، حيث ينقسم الطلاب أو اللاعبون إلى فرق ويبدؤون بأشياء صغيرة، مثل عود تنظيف الأسنان، ثمَّ ينتشرون ويقرعون أبواب الجيران، باباً بعد الآخر وعندما يفتح لهم أحد الجيران الباب؛ يخبرونه بأنَّهم يلعبون لعبة «أكبر أو أفضل» ثمَّ يسألونه: «هل لديك شيء في منزلك أكبر أو أفضل من هذا (ويعرضون عليه ما يحملونه) طالبين مقايضته بأي شيء أكبر أو أفضل.

وتستمر اللعبة، حيث تتم مقايضة عود الأسنان بعلكة، والعلكة بقلم حبر، ثمَّ مقايضة القلم الحبر بمفكرة، ثمَّ مقايضة المفكرة بمجلة، ثمَّ مقايضة المجلة بباقة زهور، ثمَّ مقايضة الباقة بقبَّعة قديمة، ثمَّ مقايضة القبَّعة بقميص. وفي هذه المرحلة من اللعبة، يستمتع الطلاب بالفضول وببعض الأعمال الخيريَّة، وبمساعدة

الأشخاص على التخلُّص من الأشياء التي كانوا ينوون التخلص منها أصلا. المهم أنه بعد عدة مقايضات، يمتلك اللاعبون مجموعة أشياء قيِّمة، ويصبح الشخص التالي راغباً باستبدال القميص بمصباح ثمين، وتستمرُّ اللعبة. وفي النهاية يتجمع اللاعبون في أحد المنازل ويقارنون النتائج؛ وقد يجدون أنهم امتلكوا جهاز راديو أو مجموعة من القفَّازات الرياضيَّة أو جهاز تلفاز.

توضِّح هذه اللعبة أنَّ الناس بصفة عامَّة يملكون استعداداً فطرياً للمخاطرة، ولهذا تمكَّنت مجموعة من الفتيان من تحويل عود تنظيف الأسنان إلى تلفاز، وفي وقت أسرع من الوقت الذي كانوا سيحصلون فيه على جهاز التلفاز من خلال العمل في المدرسة مثلاً، ثمَّ ادِّخار النقود لشراء التلفاز. فمع كلِّ مقايضة، كان اللاعبون يستبدلون قيمة بقيمة أكبر، فضلاً عن متعة التسلية. فلو أنَّ الطلاب ذهبوا من بيت إلى بيت يطلبون أجهزة تلفاز مجانيَّة، لما نجحوا بهذه السرعة. القليل من الأشخاص لديهم استعداد للقيام بهذا الأمر. فقد تخلص اللاعبون من المقاومة وكسروا التحدِّي الكبير وحولوه إلى سلسلة من التحدِّيات الصغيرة والمتكرِّرة (بإجراء عدَّة مقايضات صغيرة).

يسمِّي الباحثون هذا الأسلوب النفسي باسم «المكاسب الصغيرة» ظاهرياً تبدو هذه الطريقة وكأنَّها لعبة ذكيَّة لتحقيق الكثير بالقليل، ولكنَّ السرَّ وراء نجاح الشباب لا يكمن في دورة العمل السريعة فقط، وإنَّما في أسلوب المقايضة أيضاً، وهي من الطرق الجانبيّة وغير المباشرة.

لم يقايض اللاعبون أعواد تنظيف الأسنان بالتلفاز، وإنَّما قايضوها بأقلام وأدوات منزلية في البداية. ولم يكونوا ينتظرون حتَّى يخرج إليهم أصحاب المنازل الفارغة، ولم يقرعوا نفس الباب مراراً، فعندما يُغلق باب أمامهم، كانوا يقفزون سريعاً إلى باب آخر، وهذا هو سبب نجاحهم السريع، فسر نجاح لعبة «أكبر أو أفضل» يكمن في وجود البديل واستخدام كلمة «أو»؛ أكبر (أو) أفضل.

«الحظُّ والموهبة من مكوِّنات النجاح، ولكن يمكننا استبدالهما بمكوِّنات أخرى أكثر فاعليَّةً أو ذكاءً. أما المكوِّن الأساسي الذي لا يمكن استبداله أبدا فهو: العمل الجاد».

## الابتكار التراكمي مقارنةً بالابتكار الجذري

التوجيه أو الإرشاد هو أحد أسرار نجاح الكثير من الشخصيات اللامعة على مرِّ التاريخ، فقد تعلَّم أفلاطون الصغير على يد سقراط أفلاطون، الذي بدوره علَّم وأرشد أرسطو؛ الذي عمل على تدريب وتوجيه فتى الإسكندر، الذي فتح العالم وعرف بالإسكندر الأكبر.

كثيراً ما ترتبط قصص المغامرة والنجاح الكبير بنموذج يهجر فيه البطل البدايات المتواضعة ويعمل على تحقيق هدف أعظم، وقبل أن يزداد تحقيق هذا الهدف صعوبة، فإنَّ البطل يتلقَّى تدريباً من معلم أو خبير يساعده على مواجهة التحديات الصعبة.

وغالباً ما يكلل التدريب الشخصي بالنجاح وخاصَّة عندما يكون الموجِّه ذات خبرة عملية وتجربة شخصية لأنه سلك نفس الدرب. وتشير البيانات إلى أنَّ الذين يتدرَّبون مع الناجحين الذين «سلكوا نفس الطريق» يميلون إلى تحقيق النجاح أسرع من غيرهم. كما أنَّ روَّاد الأعمال الذين يستعينون بمدرِّب شخصي ينجحون في زيادة قيمة مؤسساتهم بمقدار سبعة أضعاف مقارنة بمن لا يستعينون بمدرِّب. ولذا فإنَّ النجاح السريع والكبير يتطلب الاستعانة بأفضل الشخصيات في مجالنا وإقناعهم بتدريبنا.

لكن من بين الأفكار المحيِّرة عن التدرُّب مع الخبراء هي أنَّ الخبير قد يساعد المتدرِّب على تخطِّي بعض درجات السلَّم، عندما تستعين بفيلسوف أو معلم مثل أرسطو. لكن في الأسطورة اليونانية قصص أخرى «إيكاروس» الذي منحه والده ومدرِّبه أجنحةً ليطير، إلا أنَّه طار عالياً وبسرعةٍ فائقةٍ جداً حتَّى احترق ومات. وهذا يعني أن للنجاح مكوناتٍ أخرى، وهي العناصر التي تصنع الفرق بين المتدرِّب سريع التطوُّر الذي يحلِّق إلى أعلى وبين المتدرِّب المتهور الذي يحرق أجنحته ويسقط بسرعة أيضاً.

## العنصر المفقود

لاحظت عالمة النفس «كريستينا أندرهيل» أمراً محيِّراً عندما بحثت في الجانب الأكاديمي للتوجيه البارع والتدريب الشخصي؛ فقد لاحظت أنَّ معظم الدراسات تأتي بنتائج متضاربة، فتبعاً للمعرفة العامَّة فإنَّ المتدرب يستفيد من التوجيه والإرشاد الذي يحصل عليه من زملائه الأكثر خبرة، غير أنَّ الكثير من التقارير دراساتها تختلف بشأن الظروف التي يعمل معها التوجيه بشكل مناسب.

جاءت بيانات الدراسات التي أجريت على التوجيه متضاربةً بسبب الاختلاف بين برامج التوجيه التي يتمُّ تدريسها، والتي كانت أقلَّ فاعليَّة، وبين التوجيه الذي يتم بشكل طبيعي. على أرض الواقع أثبتت استراتيجيات التوجيه التي تتبعها المنظَّمات بتعيين أشخاص بشكل رسمي ليقوموا بإرشاد أو توجيه أشخاص آخرين عدم فاعليتها؛ لأنَّ المتدربين – وعلى عكس ما هو منتظر – لا يحصلون على أيِّ توجيه وذلك على عكس ما يحدث عندما يختار الطلاب والمتدرِّبون بعضهم بعضاً بشكل تلقائي ويكوِّنون علاقات إنسانية وشخصيَّة، حيث يعمل المتدرِّب في هذه الحالة بشكل أفضل، كما اتضح من النتائج المستقبليَّة والمناصب والترقيات والرضا الوظيفي والقدرة في التعامل مع ضغط العمل وتقدير الذات من قبل من حالفهم الحظ بمدربين اختاروهم بالانتقاء الطبيعي.

المثال التقليدي للتوجيه المألوف هو الموظف الشاب الذي يجلس أمام موظَّف تنفيذي خبير ليسأله عن أساليب النجاح المهني ومواجهة التحدِّيات. بينما يعمل المتدرِّب الذي يتبع أسلوب الاختصارات الذكيَّة بأسلوب مختلف نوعاً ما؛ حيث يطوِّر علاقات شخصيَّة مع مدرِّبيه ويسألهم النصيحة بشأن أمور الحياة المختلفة، وليس بشأن موضوع أو مهمَّة رسميَّة محددة مسبقاً، فضلاً عن اهتمامه الإنساني والعميق بحياة مدرِّبيه الشخصيَّة. فهناك فرق كبير بين موجِّه يرشدك خلال تمرين معين وبين موجِّه يرشدك خلال رحلتك العمليَّة والشخصية في الحياة.

## الرافعة

تخيَّل أنَّك تُصلح منزلاً قديماً وتريد خلع مسمار من الأرضيَّة الخشبيَّة حتى لا يؤذي أحد أبناء أسرتك أو يتلف السجادة التي تغطيه. حتى وإن لم تكن لديك أداة لخلع المسامير، فسوف تبذل كل ما تستطيع من الجهد لسحب المسمار وكأن حياتك كلها على المحك. وهكذا تعمل النصيحة التقليديَّة لإزالة العوائق التي تعيق نجاحنا: أن نعمل 100 ساعة في الأسبوع، وأن نؤمن بقدرتنا في التغلب على العقبات، وأن نحفز أنفسنا ونتخيَّل أنَّنا نجحنا لكي ندفع بأنفسنا إلى أقصى حدود قدرتنا، وهذه هي الطريقة الصعبة.

أما الخيار الثاني فهو أن تستعين بصديق أو خبير ليساعدك في خلع المسار. ولكن ماذا لو كان عشرات المسامير؟ وماذا لو كانت المسامير لا تنفك عن البروز لتشكل نتوءات في أرضية المنزل؟ النصيحة الأخرى الشائعة لتحقيق النجاح هي أن نستعين بشخص آخر ليساعدنا في إنجاز المهمات الصعبة، وهذه هي أسهل الطرق وأرخصها.

أما الطريقة الذكية لحل مشكلة المسامير وما ماثلها من مشكلات فهي تطبيق قانون الرافعة كما وضَّحه «أرشميدس»: «كلَّما زاد طول ذراع القوَّة في الرافعة، فإنَّ القوَّة المبذولة تقل». ولذا فالطريقة الأسهل هي أن توفِّر جهدك وتبحث عن ماسورة طويلة تضعها في يد المطرقة وتضغط على طرفها فيخرج المسمار بكل سهولة.

### أولاً: المنصَّات

فكِّر كيف يصبح أحد الممرَّات العشبيَّة الوعرة طريقاً ممهَّداً. في البداية يكون الممرُّ وعراً وتصعب القيادة عليه، ثم يأتي أحدهم أو مجموعة من ذوي المصالح وتمهِّد الممر، فيصبح من السهل القيادة عليه نوعاً ما، ثمَّ يأتي من يفرش الحصى ويضع طبقتين من القطران والأسفلت، لتأتي بعد ذلك الآلات وتسويه تماماً، ثمَّ يرسم أحدهم الخطوط، ليصبح الممر الوعر طريقاً تسير عليه السيارات بسرعات

متفاوتة. الحصى للتثبيت والقطران للتعزيز والأسفلت لتحمل الضغوط. النتيجة؟ لا نحتاج دائماً إلى سيَّارات مجنزرة تسير على الطرق الوعرة.

ما ينطبق على الطريق يسري أيضاً على تطوير تطبيقات الكمبيوتر؛ فمثلها مثل الطريق السريع تتكوَّن أنظمة الكمبيوتر من طبقات من الشفرات تسهل استخدامها. ويطلق خبراء نظم الكمبيوتر على هذه الطريقة «التجريد» وتعني بناء طبقات مفتوحة تستطيع نظم الكمبيوتر «السير» عليها بسرعة. وبنفس المبدأ يبني المخترقون طبقات تجريدية في عالم الأعمال والحياة تسمح لهم بمضاعفة جهودهم، وهي الطبقات التي نسمِّيها المنصات.

**«وإذ يُرجع إسحاق نيوتن نجاحه كعالم إلى «الوقوف على أكتاف العمالقة»، أي بناء أعماله على أعمال عظماء العلماء الذين سبقوه، فإن المنصَّات هي أدوات وبيئات تسمح لنا بالقيام بهذا الأمر».**

## منصَّة التعليم الفنلنديَّة: الأفضل والأبسط

### المنصَّة والبساطة

في عام 2010، سافر توني واجنر، الباحث في جامعة هارفارد، إلى إسكندنافيا ليرى ما يحدث في المدارس الفنلندية، فقد كان الطلاب الفنلنديون في كلِّ عام يحتلُّون المركز الأول أو الثاني في الاختبارات الدوليَّة للرياضيات والعلوم والقراءة. ولم يكن الحصول على المركز الأول في حدِّ ذاته هو الظاهرة، وإنَّما كان نجاح فنلندا بطريقة ما في أن تصبح الأفضل وبأقلِّ مجهود مقارنةً بالآخرين. قبل بضعة عقود كان النظام التعليمي الفنلندي متواضعاً، وخلال جيل واحد تحوَّل من نظام لا يعرفه أحد إلى أفضل نظام تعليمي في العالم. هذا هو ما دار في ذهن واجنر عندما وصل إلى «هلسنكي».

اكتشف واجنر أنَّ سرَّ الظاهرة الفنلنديَّة هي المنصَّة التي أسَّستها فنلندا لرفع مستوى معلِّميها، حيث جعلت الوظائف التعليميَّة أكثر جاذبيَّة فزادت المنافسة

عليها، وأصبح التدريس في فنلندا وظيفة رفيعة المستوى تتطلَّب الحصول على درجة الماجستير للعمل في أيِّ مرحلة تعليميَّة، ولم يكن ينجح سوى 10% فقط من المتقدِّمين للحصول على فرصة التدريب لوظيفة معلِّم.

يقضي النظام هناك بأن المدرِّس الحاصل على تدريب أفضل يكون أكثر مهارةً في تعليم الأطفال كيف يتعلَّمون، على العكس من المدرِّب الذي يتحوَّل إلى مدرِّس لمادَّة الجغرافيا مثلاً، فهو يعلِّم الطلاب كيف يحفظون. ولهذا، فإنَّ نظام التعليم الفنلندي لا يركِّز على تعليم الأطفال بماذا يفكِّرون، وإنَّما كيف يفكِّرون.

ما فعله الفنلنديون في مجال التعليم لم يكن سوى نصف الحقيقة التي عرضها واجنر لظاهرة التعليم الفنلنديَّة؛ أمَّا النصف الثاني فيتعلَّق بما لم يفعله الفنلنديون. لقد اتضح أن التعليم الفنلندي أصبح أكثر بساطة، فبدلاً من تعليم الطلاب القليل في مجالات كثيرة كما تفعل معظم المدارس، توجَّه الفنلنديون إلى إثراء الطلاب بمعلومات كثيرة في مجالات قليلة؛ فبدلاً من التركيز على المعلومات العامَّة التي قد ينساها الطلاب، أزال الفنلنديون «الحشو» وركَّزوا على المهارات المهنيَّة.

«الأقلُّ هو الأكثر» و«الأصغر هو الأجمل» هي أقوال مأثورة شائعة في فنلندا، وقد استخدمتها المدارس في مناهجها التعليميَّة، ففي الوقت الذي تهتمُّ فيه الدول الأخرى بإضافة المزيد من الاختبارات والفروض المنزليَّة والتمارين الرياضيَّة، على حساب النتائج الأكاديميَّة، فإنَّ فنلندا تقلِّل منها، فعدم وجود حصص الرياضة البدنية في المدارس يجعل الطلاب يركزون على الجانب الأكاديمي، بينما يمكنهم ممارسة التمارين الرياضيَّة في المنزل وخلال الإجازات الأسبوعيَّة، بينما تستثمر كل موارد المدارس في التعليم.

## ثانياً: الأمواج

قام فريق من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وصناعة القرار، بتجنيد مئات من الطلاب الجامعيين لمشاهدة مقاطع فيديو لبعض مباريات كرة السلة،

كدراسة إضافيَّة في إدارة الأعمال. بعض الطلاب لعبوا كرة السلَّة لعدَّة سنوات، وأطلق الباحثون عليهم «ذوي الخبرة العالية»، وأمَّا باقي الطلاب فكانوا مبتدئين. طلب الباحثون من الطلاب مشاهدة مقاطع فيديو لاثنتين من مباريات كرة السلة الجامعيَّة وأن يقيِّموا كلَّ رمية يقوم بها اللاعب، على أن يعتمد نصف الطلاب على حدسهم في التقييم، ويعتمد النصف الثاني على التفكير التحليلي الدقيق لكلِّ رمية وأن يتجاهلوا «غرائزهم» أو حدسهم.

وقبل أن يبدأ الاختبار، وضعت المجموعة الثانية قائمة بالعوامل التي سيتم تقييم الرميات على ضوئها. ثم تمت مقارنة الإجابات بنموذج معياري أعدَّه مدرِّبو كرة السلَّة.عندما ظهرت النتيجة الخاصَّة باختيار الحدس، وجدوا أنَّ أداء الطلاب «ذوي الخبرة العالية» كان أفضل بحوالي 50% من الطلاب قليلي الخبرة، كما هو متوقَّع. ولكن كانت المفاجأة الحقيقيَّة في الاختبار التحليلي، حيث كانت درجات الطلاب ذوي الخبرة العالية والطلاب قليلي الخبرة متساوية تقريباً، ولكنها جاءت أعلى من الدرجات التي حصل عليها الطلاب ذوو الخبرة العالية في اختيار الحدس.

كان أداء الطلاب ذوي الخبرة المحدودة الذين اعتمدوا على حدسهم في تقييم صعوبة الرميات ضعيفاً كما هو متوقَّع، ولكن عندما اعتمد نفس الطلاب على معايير التفكير التحليلي، فقد تغلَّبوا على حدس الطلاب ذوي الخبرة العالية. يقول فريق البحث: «إن الحدس هو نتيجة لإدراك غير واعٍ بالأنماط»، فالبحث الذي أجروه يوضح أنه على الرغم من أنَّ التدريب الطويل يساعدنا على ملاحظة الأنماط لا شعورياً، فإنَّنا يمكننا الوصول إلى نفس النتيجة عند البحث عن الأنماط بشكل متعمَّد. وفي العديد من المجالات، يمكن لهذا التحليل الخاص بملاحظة الأنماط لا شعورياً أو البحث عنها بشكل متعمَّد أن يأتي بنتائج مشابهة لنموذج كرة السلَّة، أي نتائج عالية الدقَّة في المحاولة الأولى.

نعم، فكثيراً ما تقف الأمور التي نعتبرها بديهيَّة في طريق نجاحنا، فقد اتضح

أنَّ البحث المتعمَّد عن الأنماط يمكن أن يعوِّض الخبرة، ولكنّنا في الغالب لا نجرؤ على تجريب هذا الأسلوب. وهذا يوضِّح لماذا يذهب أفضل راكبي الأمواج إلى الشاطئ قبل بدء المنافسات بساعات ويحدِّقون في المحيط، فبعد سنوات من التدريب، يستطيع راكب الأمواج أن «يشعر» بالمحيط وأن يشعر بالأمواج بشكل حدسي، ولكن أفضل راكبي الأمواج – الذي يفوزون بالبطولات عادة – يدرسون المحيط بشكل متواصل.

وقد يوضِّح هذا كيف أنَّ بعض روَّاد الأعمال والشركات قليلة الخبرة تتغلَّب على هذا المبدأ وتؤسِّس أعمالاً ومشاريع أكثر نجاحاً من التي يؤسِّسها روَّاد الأعمال الأكثر خبرة، فمن خلال التحليل المتعمَّد يستطيع الشاب اليافع استكشاف الأمواج بشكل أفضل من الشركة الكبيرة التي تعتمد على الخبرة والحدس بعد أن تصل إلى القمَّة، فالموجة القوية يمكن أن تأخذ الرائد الهاوي أو قليل الخبرة لمسافة أطول وبسرعة أكبر من التي يمكن أن يسبحها الشخص الخبير.

## ثالثاً: الموصِّل فائق القدرة

تخيَّل نفسك في حفلة ولا تعرف أيَّ شخص من الضيوف الموجودين حولك. إن كنت شخصاً انبساطياً ومنفتحاً، فقد تبادر بالحديث مع أيِّ شخص قريب منك، أما إن كنت شخصاً يخاف من المناسبات غير المألوفة فقد تنتظر حتى يبدأ أحدهم بالحديث معك. الآن تخيَّل أنَّ صديقا لك حضر فجأة ولأنه يعرف معظم الموجودين وقدمك إلى كل من يبنغي أن تعرفهم، وبالتالي استطعت في فترة قصيرة مقابلة الكثيرين وبأقل مجهود ممكن. في هذه الحالة يعدُّ صديقك «موصِّلاً فائق القدرة».

هذا هو الدور الذي تلعبه وسائل الإعلام في حياتنا على مدار العقود الماضية، وهو توصيل مصادر المعلومات بقدرة فائقة إلى الجمهور المعنيِّ مرَّة واحدة، وكذلك توصيل الأعمال بقدرة فائقة إلى ملايين العملاء المحتملين من خلال الإعلانات.

## طريقة مينت

في عام 2006، ترك مهندس يدعى «آيرونباتزر» وظيفته في وادي السليكون ليؤسِّس شركة «سوفتوير مينت»، وهي عبارة عن خدمة على الإنترنت تساعد الأشخاص على تبسيط معاملاتهم الماليَّة الشخصيَّة. في ذلك الوقت كان المتعارف عليه أن تقوم الشركات الناشئة مثل «مينت» بجذب المستخدمين من خلال الإعلانات التجاريَّة التي تنفق عليها الكثير، غير أنَّ الشركة جرَّبت شيئاً مختلفاً هذه المرَّة، فبدلاً من إزعاج الناس بالإعلانات، قرَّرت الشركة أن تصبح شركة إعلاميَّة تعلِّم الأشخاص طرقاً لفهم المعاملات الماليَّة بشكل أفضل، فأنشأت مدوَّنة نشرت عليها مقالات مفيدة عن إدارة المال والمدَّخرات، جاذبة ببطء المستخدمين إلى المحتوى المجاني الذي تقدِّمه، وبعد ذلك وجدت طريقة للدخول إلى قنوات البثِّ الكبيرة، وهي المفضَّلات الاجتماعيَّة.

كانت مواقع المفضَّلات الاجتماعيَّة منتشرة جداً في الفترة من 2000 وحتى 2010، حيث كان الأشخاص يستخدمونها لمشاركة روابط خاصَّة بالمحتويات التي يفضِّلونها، في حين كان «يصوِّت» آخرون على الروابط الأفضل بالنسبة إليهم، وفي كلِّ يوم كانت القصص أو الروابط الحاصلة على أعلى تصويت تظهر على الصفحات الأماميَّة لمواقع المفضَّلات الاجتماعيَّة مثل Digg.com و Reddit.com، حيث يراهما ملايين الأشخاص.

بدأت شركة مينت في نشر تلك المقالات على مدَوَّنتها التي يعتقد محرِّروها أنَّها ستحصل على نسب تصويت عالية من قبل مستخدمي المفضَّلات الاجتماعيَّة، كما استخدم المحرِّرون رسماً بيانياً يشرح التوجُّهات الاقتصاديَّة بمفاهيم يسهل على الأشخاص العاديّين فهمها. وكانت هذه المقالات مسلِّية ومليئة بالمعلومات المرئيَّة التي ساعدت الناس على استيعاب مفاهيم إدارة الأموال بطريقة ممتعة وفعَّالة.

انجذب المستخدمون المؤثرون على موقعي Digg و Reddit إلى مدوَّنة شركة مينت التي كانت توفِّر لهم المحتوى وتجعلهم يظهرون بمظهر جيِّد أمام مشجِّعيهم،

فبـدأ هـؤلاء المستخـدمون المؤثِّرون بمشاركة تلك القصص، باعثين بملايين الزوّار إلى موقع Mint.com.

نجحت شركة مينت في إقامة علاقات مع عدد كبير من المستخدمين عن طريق المساعدات التي تقدِّمها لهم، وخلال السنوات الخمس التالية، اشترك في خدمة مينت 1.5 مليون شخص ممن اكتشفوا هذه المؤسَّسة عن طريق المقالات والقصص المنشورة على مدوَّنتها. وفي عام 2009 بيعت الشركة إلى شركة برمجيَّات أخرى 170 مليون دولار أمريكي.

## الارتفاع

تفسِّر مبادئ الارتفاع كيف يمكن لأشخاص في مجالات الحياة المختلفة أن يتحدَّوا كلَّ ما هو متوقَّع ويصبحوا رموزاً عالميَّة. هؤلاء الأشخاص يفسِّرون أيضاً كيف يمكن للمهووسين بالتكنولوجيا أن يساعدوا الإنسانية وكيف يمكن للفاشلين في التعليم الجامعي أن يغيِّروا العالم وكيف يمكن للأشخاص العاديين أن يحقِّقوا أحلامهم.

### أولاً: الزخم

تخيَّل طفلاً قصيراً لا يستطيع الوصول إلى حلقات السلسلة في مسابقات «الجمباز» الأولمبيَّة، وعليه أن يقفز ليمسك بالحلقة الأولى، ثمَّ يتأرجح مثل البندول ليصل إلى الحلقة التالية، ولكي يصل إلى الحلقة الثالثة، عليه استخدام الزخم من التأرجح السابق لكي يستمرَّ. أما إن ظلَّ متشبثاً بالحلقة الأولى فلن يحصل على السرعة الكافية للوصول إلى الحلقة التي تليها. هذا هو القانون الأوَّل للحركة كما وصفه «إسحاق نيوتن»: الجسم المتحرِّك يظلُّ متحرِّكاً ما لم تؤثِّر عليه قوَّة خارجيَّة. ولهذا، فبمجرَّد أن تبدأ بالتأرجح، يصبح الاستمرار في التأرجح أسهل من التباطؤ. المشكلة في بعض النجاحات السريعة أنَّ الانطلاقات الناجحة، مثل رائد أعمال يجني مبلغاً كبيراً من إحدى فقاعات الإنترنت، يشبه

الرافعة التي تساعد الطفل القصير على الإمساك بإحدى حلقات سلسلة جهاز اللعب، فحتَّى لو أمسكت بحلقة مرتفعة فلن تستطيع الانتقال إلى الحلقة التالية من دون زخم الاندفاع. وهذا هو السبب كما يقول المخطِّطون الماليُّون الذي يجعل من يحققون الثراء السريع والمفاجئ يشعرون بالإحباط. تحدث هذه المشكلة أيضاً مع المليارديرات الذين يصلون إلى القمَّة عندما يتوقَّف الزخم، فإذا لم ينجحوا في العثور على مزيد من الصفقات والعمليَّات التجاريَّة، فإنَّهم يصبحون مثل الطفل العالق في إحدى حلقات السلسلة. ولهذا السبب أيضاً لا يشعر بعض الناس بالرضا عن وظائفهم، فعندما لا يكون هناك زخم يساعد على التقدم في المسيرة المهنيَّة، فإن الشعور بالإحباط يصبح أمراً متوقعاً.

ولأن الجسم الساكن يبقى كذلك كما يقول نيوتن، فكيف يمكننا تجنُّب الإحباط عندما نعلق في حلقة مغلقة بسبب افتقار عملنا للزخم؟

الإجابة ببساطة هي التقدُّم، الإحساس بالحركة إلى الأمام بصرف النظر عن كونها خطوات صغيرة، فالنجاحات الصغيرة تتراكم لتصبح تقدُّماً ملحوظاً، كما أنَّها قد تحفِّز الموظَّف العالق مكانه وتدفعه إلى الأمام. الاشتراك في الأعمال الخيريَّة وإنشاء مشروعات جديدة وممارسة الهوايات التي تحتاج إلى وقت لإتقانها، كلُّ هذه خيارات لمواجهة الإحساس بالركود وتجنُّب الشعور بالإحباط الذي قد ينتابك بعد الوصول إلى القمَّة.

**«يساعدنا الزخم والاندفاع في ميادين الحياة على استثمار الطاقة الكامنة التي تؤهلنا بدورها لاكتشاف واستثمار الفرص التي لم تكن متوقَّعة».**

## ثانياً: البساطة

لا يكون الأكبر هو الأفضل دائماً، ولا الكثير هو المؤثِّر في جميع الأحوال، ففي بعض الأحيان تكون الخطوة الأفضل هي الارتداد خطوة إلى الوراء، وهذه هي البساطة التي يمكن أن تصنع الفرق بين ما هو جيد وبين ما هو رائع.

## الابتكار

كثيراً ما نخلط بين الابتكار وبين التغيير والتطوير، غير أنَّ الابتكار يعني عمل الشيء على نحو مختلف، فهو ليس خلق شيء من لا شيء، كما هو الاختراع، ولا عمل نفس الشيء بشكل أفضل، كما هو التحسين أو التطوير. في أواخر القرن الماضي عزَّز أستاذ إدارة الأعمال في جامعة هارفارد «كليتون إم. كريستينسين» هذا المفهوم عندما صاغ مصطلح «الابتكار الكاسح»، وهو عبارة عن طرح منتج منخفض التكلفة يستولي على حصَّة المنتجات الموجودة في السوق، تماماً كما استولى البريد الإلكتروني على حصَّة البريد العادي. ميزة المنتجات الابتكاريَّة الكاسحة هي التكلفة المنخفضة (سواء في الوقت أو المال)، غير أنَّ العنصر الأساسي السرِّي الكامن فيها البساطة، فالبريد الإلكتروني ليس رخيصاً فحسب، بل هو أبسط من البريد العادي، كما أنَّ محرِّكات فلاش USB لم تكن أرخص من محركات الأقراص المضغوطة فقط، بل هي أبسط وأسهل وأسرع.

هناك الكثير من المخترعين والمطوِّرين العظماء في التاريخ، ولكنَّ الذين يكتسحون السوق ويستولون على الأعمال الناجحة في العالم هم الذين يركِّزون على عدد قليل من الأشياء. بعبارة أخرى، الارتفاع والتفوق «أي الوصول إلى فوق» يحتاج إلى البساطة. ومصدر البساطة الدائم هو الظروف الصعبة وقلة الموارد؛ ولذا فإنَّ المؤسَّسات الناشئة والصغيرة هي التي تأتي بأفكار ثوريَّة لأنها تبدأ بموارد محدودة فتضطر للخروج بحلول بسيطة.

## التفكير x10

التفكير x10 أو التفكير المضاعف هو فنُّ التأرجح إلى أوسع مدى وعلى أبعد نطاق، فقوة الرفع العادية والتأرجح قصير المدى لن يأخذك إلى هناك، فمثل هذا الهدف يحتاج إلى التفكير بشكل جذري.

رائد التفكير x10 هو «أرستو تيلير»، رئيس أحد مختبرات جوجل السريَّة في

كاليفورنيا ويسمى Google x، وهو حاصل على دكتوراه في الذكاء الصناعي. وظيفة «تيلير» هي أن يحلم بشكل كبير جداً، ولنقل أكبر بعشر مرَّات من الأحلام العاديَّة. لقد منحه مؤسِّسو جوجل مبنى مليئاً بالمهندسين وطلبوا منهم أن يعصفوا أذهانهم. ونتيجة لذلك، فقد صمَّم هو وفريقه سيارات ذاتيَّة القيادة ونظَّارات الواقع المحسَّن، وبالونات الواي فاي (WiFi) التي تحلِّق في طبقة الاستراتوسفير. وعلى الرغم من أنَّ «تيلير» قد استعان ببعض العقول اللامعة في فريقه، فإنَّ هذا لم يكن السرَّ الأول وراء نجاحهم. في الحقيقة، يبدو السرُّ غريباً نوعاً ما، وفي هذا يقول «تيلير»: «أن تُحسِّن الشيء بمقدار 10 أضعاف أسهل في الغالب من أن تحسِّنه بمقدار 10٪ هناك أسلوبان في الغالب نتَّبعهما عندما نحاول أن نبتكر شيئاً جديداً أو نحسِّن شيئاً موجوداً: الأول هو التباين البسيط، حيث لا تكون التحسينات مدهشة أو كبيرة. في هذه الحالة تميل إلى إجراء تحسين بمقدار «10 في المئة».

«ولكي تحصل على تحسينات كبيرة حقاً، فغالباً ما يكون عليك البدء من جديد بطريقة أو بأخرى، حيث تضطرُّ إلى كسر بعض الافتراضات الأساسيَّة، وبالطبع لا يمكنك أن تعرف ذلك مسبقاً، فهذا الأمر يكون غير متوقَّع أو يكون ضد التخمين ومعارضاً للحدس». يعتمد التقدُّم التدريجي على العمل بجد؛ مع استثمار مزيد من الموارد ومزيد من الجهد. أما التقدُّم المضاعف بمقدار عشر مرات أو «التقدُّم 10 x» فيحتاج إلى الشجاعة والابتكار:

## أي العمل بذكاء

**بعبارة أخرى: الأهداف المضاعفة أو «الأهداف x10» تدفعك وتجبرك على انتهاج مبادىء الاختصارات الذكيَّة.**

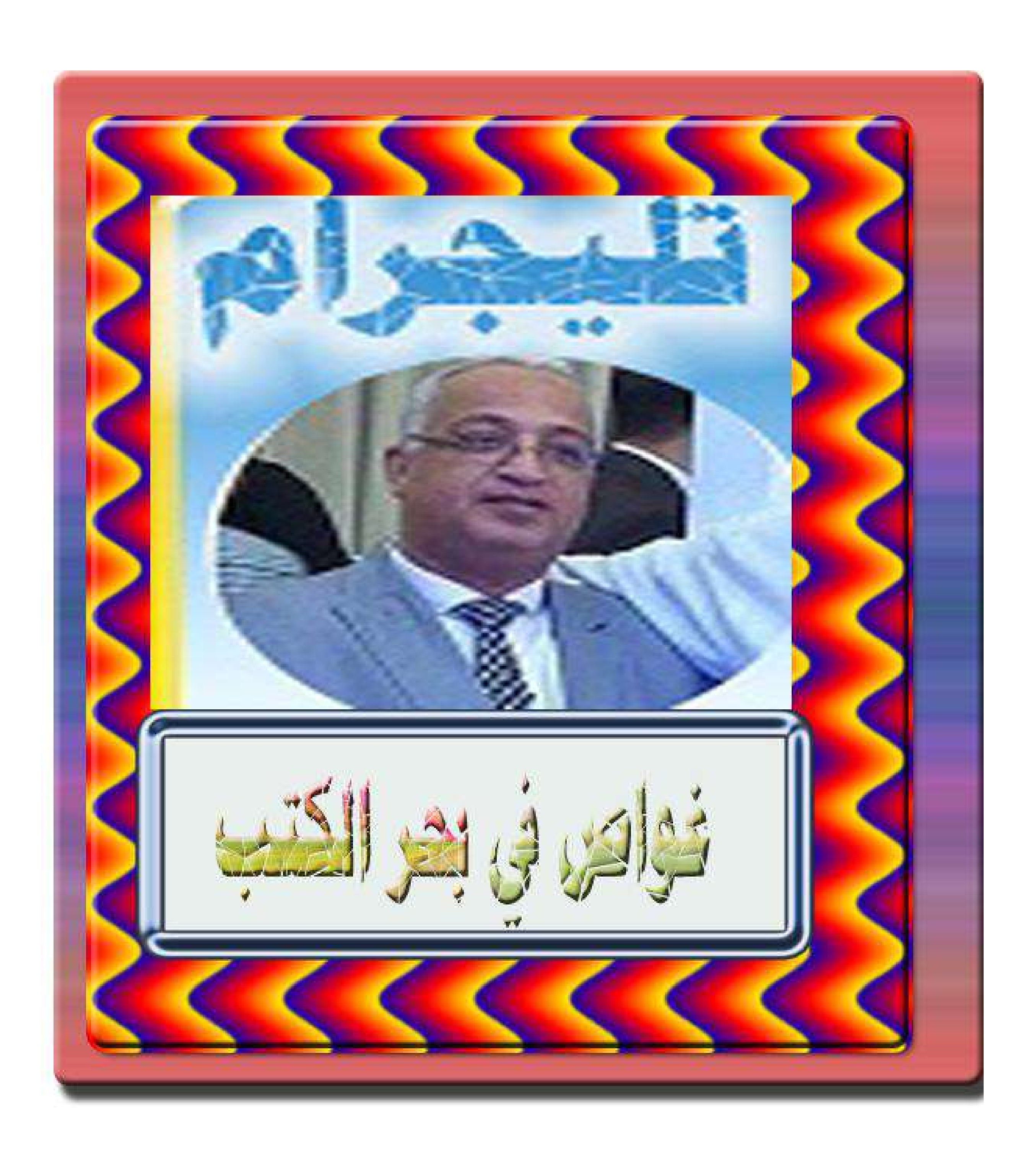
يميل الناس بصفة عامَّة إلى دعم أحلام الآخرين الصغيرة بالكلمات اللطيفة، ولكنَّنا بحاجة إلى أن نستثمر الحياة والمال في أحلام كبيرة، فكلَّما كبر الحلم، زادت رغبة الناس في دعمه، ولهذا فإنَّ الأعمال الكبيرة تجذب مؤيِّدين كباراً

ومستثمرين كباراً ورؤوس أموال كبيرةً ومستشارين كباراً، وأيضاً مواهب كبيرة. هذه الأحلام أو الأعمال الكبيرة تدفعنا إلى إعادة التفكير في كلِّ ما هو تقليدي والتحايل وصعود سلَّم النجاح، والعمل مع الخبراء والاستفادة من قوَّة الأمواج والمنصَّات والمُوصلات فائقة القدرة، إلى التأرجح والتبسيط، إلى تحويل التجارب الفاشلة بسرعة إلى ملاحظات مفيدة، كما تدفعنا إلى أن نصبح أكبر وأفضل في نفس الوقت، وتذكِّرنا مرَّة ثانية أنَّه يمكننا معاً تحقيق أحلام وآمال تفوق الخيال.

## الاختصارات الذكيَّة

تطبيق مبادىء القفزات والاختصارات الذكيَّة يمكن أن يغيِّر حياتك بالفعل. استخدمها لترسم طريقك، واستخدم الرافعات لتفعل الكثير بالقليل، وتأرجح لتصل إلى أعلى. يمكننا القيام بأشياء لا تصدَّق عندما نرفض ما هو تقليدي ونعمل بذكاء. لنحقِّق تقدُّماً تدريجياً، لا بأس من الالتزام بالقواعد، ولكن لنحقِّق تقدُّماً ثورياً واستثنائياً، علينا أن نبدأ أولاً بكسر القواعد.




تليجرام
غواص في بحر الكتب




ملخصات لكتب عالمية تصدر عن
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

# الشيء الوحيد

## الحقيقة الكامنة وراء إنجازاتنا الهائلة

**تأليـف:**

**جاري كيللر**

**جاي بابسان**





## كيف تحقق نقلة جوهرية في حياتك

كل الذين يحققون نجاحاً كبيراً، يركزون تفكيرهم وجهودهم على شيء جوهري واحد، ومع تنوُّع تلك النجاحات، تتنوَّع بؤر التركيز أيضاً.

المقصود بالتركيز هو الانتباه «والعمل بحرص» وإنجاز ما ينبغي عليك عمله، وليس ما يمكنك عمله، أو ما يطلب منك عمله. بمعنى أن تعرف أنَّ الأشياء جميعاً ليست على قدر واحد من الأهميَّة، وأن تدرك ذلك الشيء الأكثر أهميَّة. إنَّها طريقة مُحكمة لربط ما تفعله بما تريده، مع إدراك حقيقة أنَّ النتائج الاستثنائيَّة تحدِّدها بشكل مباشر قدرتك على تضييق بؤرة تركيزك.

الطريقة التي تمكِّنك من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من عالمك وحياتك هي تضييق نطاق تركيزك قدر المستطاع. أغلب الناس يتصوَّرون العكس. فهم يتصوَّرون أنَّ النجاح الكبير أمر معقَّد ويحتاج إلى وقت طويل. ونتيجة لذلك، تصبح أجندات مواعيدهم وقوائم أعمالهم مكدَّسة ومُرهِقة. وبالتدريج يبدو النجاح بعيدَ المنال، لذلك يوطِّنون أنفسهم على أقلَّ ممَّا يستحقُّون. وبسبب عدم إدراكهم أنَّ النجاح يأتي عندما نركِّز على القيام بأشياء قليلة بكفاءة، يتشتَّت تركيزهم في محاولة القيام بالكثير من الأشياء، وفي النهاية لا يحقِّقون سوى القليل.

وبمرور الوقت، تَقِّل توقُّعاتُهم، ويهجرون أحلامهم، ويرضون من حياتهم باليسير. لذلك نعتبر أن «الشعور الإيجابي» و«الإنجاز الكبير»، هما الشيئان الوحيدان اللذان لا ينبغي أن نرضى فيهما بالقليل.

أنت لا تملك سوى قدرٍ محدودٍ من الوقت والطاقة، لذلك عندما تشتِّت نفسك في أكثر من اتجاه، لا يحظى كلُّ اتجاه إلا بقدرٍ ضئيل من طاقتك ووقتك. فبينما تريد لإنجازاتك أن تضيف إليك تجدها في الحقيقة تخصم منك ولا تضيف. فأنت تحتاج إلى فعل القليل من الأشياء بفاعليَّة بدلاً من فعل الكثير من الأشياء بسرعة واستعجال وتذبذب ومن دون استهداف أو تركيز. المشكلة في محاولة فعل الكثير تكمن في أنَّه حتَّى في حالة نجاحك في ذلك، فإنَّه يضيف الكثير إلى عملك وحياتك دون انقطاع ممَّا يجلب الكثير من السلبيات والمشكلات معه: كمواعيد التسليم المتأخِّرة، والنتائج المحبطة، والضغط الشديد، والساعات الطويلة، وقلَّة النوم، وسوء التغذية، وعدم ممارسة الرياضة، وفوات أجمل اللحظات التي كان بإمكانك أن تقضيها مع العائلة والأصدقاء. ويتم كلُّ ذلك تحت شعار السعي الحثيث للحصول على كل شيء، مع أنك لا تحتاج أكثر من شيء وحيد وكبير وأكيد، يكون تحقيقه أبسط ممَّا تتخيَّل.

## هل تعلم أنَّ قطعة دومينو واحدة قادرة على إسقاط قطعة أخرى أكبر منها حجماً بنسبة 50%؟

في عام 2001، أجرى فيزيائي من متحف «إكسبلوراتوريم» في «سان فرانسيسكو» تجربةً قام فيها بصنع ثماني قطع دومينو من الخشب، كلٌّ منها أكبر من سابقتها بنسبة 50%. لم يكن حجم الأولى سوى بوصتين، بينما وصل طول الأخيرة إلى ثلاثة أقدام. وبدأ سقوط الدومينو بلمسة بسيطة وانتهى بسرعة بسقوط مدَوٍّ.

لذلك، عندما تفكِّر في النجاح، اعمل ليبلغ نجاحُك عنان السماء. فالسماء قريبة المنال إذا رتَّبت جميع أولويَّاتك وسخَّرت طاقتك كلَّها في تحقيق الشيء الأكثر أهميَّة. فتحقيق النتائج الاستثنائيَّة مرهونٌ بتطبيق تأثير الدومينو في حياتك.

عمليَّة إسقاط الدومينو مباشرة للغاية. فأنت تصف قطع الدومينو في خطٍّ مستقيم، وتدفع أولاها بخفَّة. ولكن في عالم الواقع الأمر أعقد من ذلك. فالتحدِّي هو أنَّ الحياة لا تَصُفُّ لنا كلَّ شيء في خطٍّ مستقيم وتقول: «هنا نقطة البداية». هذه حقيقة يعلمها الناجحون، لذلك فهم يصُفُّون أولويَّاتهم كلَّ يوم من جديد. للبحث عن قطعة الدومينو الأولى، والضرب عليها بشدَّة حتَّى تسقطَ القطع الأكبر منها حجماً والأثقل منها وزناً.

## النجاح بالتتابع

النجاح الاستثنائي تتابعيٌّ وليس تزامنيّاً. فما يبدأ خطيّاً يصبح هندسيّاً. فأنت تفعل الشيء الصحيح ثمَّ تفعل الشيء الصحيح الذي يليه. وبمرور الوقت، تتراكم إنجازاتك وتحقِّق النجاح. ينطبق تأثير الدومينو على الصورة الكليَّة لعملك أو مشروعك، كما ينطبق على أقصر لحظات يومك عندما تحاول أن تقرِّر ماذا ستفعل الآن. فالنجاح يقوم على نجاح، وبتحقيق ذلك مراراً وتكراراً، تجد نفسك في الطريق إلى أعلى قمم التفوُّق.

عندما ترى شخصاً لديه الكثير من المعرفة، يجب أن تعرف أنَّه قد اكتسب هذه المعرفة بمرور الوقت، كذلك الحال بالنسبة إلى مَنْ يتمتَّع بالكثير من المهارات المصقولة. وعندما ترى شخصاً حقَّق الكثير من الإنجازات، فهذا يعني أنّه استغرق وقتاً طويلاً وبذل مجهوداً كبيراً لتحقيقها، كذلك الحال بالنسبة إلى أصحاب الثروات الضخمة الذين لم يجنوها بين عشيَّةٍ وضحاها.

**مفتاح النجاح هو عبارة: «بمرور الوقت». فالنجاح يتحقَّق تتابعيّاً، وكلُّ ما عليك فعله هو أن تخطو خطوات واثقة، الخطوة تلو الأخرى..**

التحدِّي الذي يواجهنا جميعاً عند وضع استراتيجيَّات نجاحنا هو أنَّ النجاح مثله كمثل الحكايات الخياليَّة، له أكاذيبه الخاصَّة أيضاً، مثل:

* «ما زال أمامي الكثير لأفعله».

* «سأحقِّق إنجازاً أكبر إذا قمت بأكثر من نشاط في نفس الوقت».
* «أحتاج إلى أن أكون أكثر انضباطاً».
* «ينبغي أن أكون قادراً على فعل ما أريد وقتما أريد».
* «أحتاج إلى المزيد من التوازن في حياتي».
* «ربما عليَّ ألا أحلم أحلاماً كبيرة».

ردِّد تلك الأفكار بالقدر الكافي، وستصبح هي الأكاذيب الستَّ التي تحول بينك وبين التركيز على القيام بشيءٍ واحد.

## الخِدَعْ

الخدع أو الأكاذيب الستُّ هي معتقدات تتسلَّل إلى رؤوسنا وتصبح مبادئ فعليَّة تقودنا إلى الاتجاه الخطأ، كالطريق السريع الذي ينتهي كجحر الأرنب؛ وذهب الأحمق الذي يلهينا عن سبيل النجاح الأهم. فإذا كنَّا سنصل بإمكاناتنا إلى الحدِّ الأقصى، يجب علينا أن نتأكَّد من ترك هذه الخدع والأفكار المضللة وراءنا، وهي:

### 1. كلُّ الأشياء على نفس القدر من الأهمِّية

المساواة قيمة مثاليَّة تستحقُّ المتابعة على صعيد العدالة وحقوق الإنسان، ولكن في العالم الحقيقي وعلى أرض الواقع، الأشياء لا تكون متساوية أبداً. وفي عالم الإنجازات ليس كلُّ شيء مهمّاً بقدر الآخر.

**المساواة بين الأعمال خدعة. وفهم هذا هو أساس كلِّ القرارات العظيمة.**

عندما يبدو كلُّ شيء ملحّاً ومهمّاً، يبدو كلُّ شيء متساوياً، ونصبح نشيطين ومنشغلين. ولكن ذلك لا يقودنا في الحقيقة إلى الاقتراب من النجاح بأيِّ شكل من الأشكال. فالنشاط في الأغلب غير مرتبط بالإنتاجيَّة، والانشغال نادراً ما يحمي العمل.

ليست جميع الأشياء على نفس القدر من الأهمِّية، والنجاح ليس لعبةً يفوز فيها مَنْ يبذل أكثر. على الرغم من ذلك، فتلك هي الطريقة عينها التي يعمل بها الناس يوميّاً.

**دائماً يعمل الناجحون انطلاقاً من رؤية واضحة للأولويَّات.**

تؤكِّد قاعدة الـ 80/20 أنَّ القليل من الأسباب أو المدخلات أو المجهودات تقود عـادة إلــى الكثير من النتائج أو المخرجات أو الثمار. بصياغة أخرى، في عالم النجاح،الأشيـاء ليست متساوية. فالقليل من الأسباب يصنع أغلب النتائج. والمدخلات الصحيحة فقط هي ما تصنع أغلب المخرجات، والجهد المختار يصنع تقريباً جميع الثمار. وهذا يعني كما يقول «باريتو» في توجيه واضح جداً أنَّ أغلب ما نريده يأتي من أقلِّ ما نفعله.

ولكن عليك أن تفهم أنَّ كلَّ ذلك في الأساس ينبع من نفس المبدأ. في الحقيقة، ليس كلُّ شيء على نفس القدر من الأهمِّية؛ بعض الأشياء أكثر أهمِّية من الأخرى. وبالتالي، تصبح قائمة أعمالك قائمة نجاح عندما تطبِّق قاعدة «باريتو» عليها.

إنَّ قاعدة الـ 20/ 80 هي الكلمة الأولى، وليست الأخيرة، عن النجاح. فما بدأه «باريتو»، ينبغي لك إنهاؤه. فالنجاح يتطلَّب منك أن تتبع قاعدة الـ 20 / 80، ولكنَّك لست مضطرّاًإلى الوقوف عند ذلك الحد.

ابدأ بقائمة كبيرة كما يحلو لك، ولكن ضع في اعتبارك أنَّك ستضيق طريقك من تلك النقطة إلى الأشياء القليلة بالغة الأهمِّية ولن تتوقَّف حتَّى تصل إلى الشيء الوحيد الأساسي؛ الشيء الحتمي، أوالنقطة المركزية والجوهرية التي تنشدها، وهذه هي نقطة: «الشيء الوحيد».

## لتجنُّب الوقوع في شرك هذه الخدعة، عليك بالآتي:

1. قلِّل ما تفعله. لا تهتمَّ بأن تكون مشغولاً؛ اهتم بأن تكون منتجاً. اسمح للشيء الأكثر أهمِّية بأن يقود يومك.

2. لا تتقيَّد بحدود. بمجرَّد أن تكتشف ما الذي يهمُّك حقاً، واصل السؤال عمَّا يهمُّك أكثر حتَّى لا يبقى سوى شيء واحد فقط، وضع ذلك النشاط المحوري في قمَّة قائمة نجاحك.

3. قل «لا». سواء قلت «فيما بعد» أو «أبداً» فما يهمُّ أن تقول «ليس الآن» لأيِّ شيء آخر بإمكانك فعله حتَّى تنتهي من عملك الأكثر أهمِّية.

4. لا تنخدع بلعبة «قائمة أعمال اليوم». فإذا كنَّا نؤمن بأنَّ الأشياء ليس لها نفس القدر من الأهمِّية، فلا بدَّ أن نتصرَّف وفقاً لذلك.

## 2. **تعدُّد المهام**

حتَّى يتسنَّى لك وضع قاعدة «الشيء الوحيد» قيد التنفيذ، لا يمكنك أن تقبل الكذبة التي تفيد أنَّ فعل شيئين في نفس الوقت فكرة جيِّدة. فعلى الرغم من أنَّ القدرة على عمل أشياء متعدِّدة في نفس الوقت أمر ممكن، إلا أنَّه لا يمكن القيام بذلك بفاعليَّة.

عندما تحاول فعل شيئين في نفس الوقت، فإنَّك إمَّا ستفشل وإمَّا أنَّك لن تستطيع القيام بكلا الأمرين كما ينبغي. وإذا كنت تعتقد أنَّ تعدُّد المهام هو طريقة فعَّالة لفعل المزيد، يجب أن تعلم أنَّك أخطأت الفهم؛ لأنَّه طريقة فعَّالة لتقليل ما تفعله.

**«يؤدِّي تعدُّد المهام إلى إفشال أكثر من شيء في وقت واحد».**

التشتُّت أمر طبيعي. فلا تنزعج عندما تتشتَّت. جميع الناس يتشتَّتون. وتعدُّد المهام له ضريبة. في البيت أو في العمل، يقود التشتُّت إلى اختيارات سيِّئة، وأخطاء مؤلمة، وضغط غير ضروري.

التشتُّت يقضي على شعورك بنجاح عملك. فعندما تحاول عمل الكثير من الأشياء دفعة واحدة، يمكن أن ينتهي بك الأمر وأنت لا تفعل شيئاً واحداً بصورة جيِّدة. اكتشف ما يهمُّك أكثر في اللحظة الحاليَّة وأعطِه انتباهك بالكامل.

### 3. الحياة المنضبطة

لا تكن شخصاً منضبطاً. كن شخصاً ذا عادات قويَّة واستخدم نظاماً محدَّداً لتنميتها. اكتسب عادة واحدة في المرَّة الواحدة. فالنجاح تتابعيٌّ، وليس تزامنيّاً. في الحقيقة، لا يملك أحد الانضباط الكافي لاكتساب أكثر من عادة جديدة مؤثِّرة في المرَّة الواحدة. فالأشخاص الاستثنائيون والناجحون بتميز، ليسوا أشخاصاً فائقي القدرات كما نظن؛ ولكنَّهم فقط استخدموا نظاماً مختاراً لتنمية القليل من العادات المؤثِّرة؛ بمعدَّل عادة واحدة في المرَّة الواحدة ومع مضيِّ الوقت.

أعطِ كلَّ عادة وقتاً كافياً. استمر في تطبيق النظام الذي وضعته فترة كافية حتَّى يتحوَّل إلى روتين. تستغرق العادات في المتوسط 66 يوماً لتترسَّخ. وبمجرد حدوث ذلك، يمكنك أن تضيف إلى هذه العادة، أو أن ترسِّخ عادة أخرى إذا كان ذلك مناسباً.

### 4. قوَّة إرادتك رهن إشارتك

لا تستهِن بقوَّة إرادتك. ففي أيِّ يوم، يكون لديك قدر محدود من قوَّة الإرادة، لذلك قرِّر ما يهمُّك واحتفظ بقوَّة إرادتك له. راقب عدَّاد وقود طاقتك. فأنت بحاجة إلى طاقتك كاملةً لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من قوَّة إرادتك. ولا تسمح أبداً بالتهاون في أكثر شيء يهمُّك لأنَّ عقلك لا يتمتَّع بالطاقة اللازمة. تناول الطعام بانتظام وبشكلٍ صحيح، وتناول طعاماً صحيّاً.

حدِّد وقتاً لمهمَّتك. انجز أهمَّ المهام في بداية كلِّ يوم عندما تكون قوَّة إرادتك في ذروتها؛ لأنَّ ذلك يعني الوصول إلى أقصى معدَّلات النجاح.

لا تحارب قوَّة إرادتك، واجعل أيامك تتمحور حول كيفيَّة بذلها، ودعها تلعب دورها في بناء حياتك. قد لا تكون قوَّة إرادتك رهن إشارتك، ولكنَّك عندما تبدأ باستخدامها على أكثر ما يهمُّك، يمكنك دائماً الاعتماد عليها.

### 5. حياة متزنة

فكِّر في كيفيَّة موازنة دلوين. افصل بين حياتك العمليَّة وحياتك الشخصيَّة في دلوين مختلفين، ليس من خلال تجزئتهما، لكن فقط من خلال الموازنة بينهما. فكلٌّ منهما له أهدافه وطرقه المستقلَّة.

وازن دلو عملك. فإذا نظرت إلى العمل باعتباره مهارةً أو معرفةً يجب أن تبرع فيها، فستجعلك هذه النظرة تعطي وقتاً لا يتناسب مع الشيء الوحيد الذي يهمُّك، ممَّا سيؤدِّي إلى اضطراب باقي يومك أو أسبوعك أو شهرك أو حتَّى عامك الذي تقضيه في العمل باستمرار وعدم اتزان. تنقسم حياة عملك إلى مجالين متمايزين، وهما: أكثر ما يهمُّك، وكلُّ شيء آخر ما عدا ذلك. وسيتعيَّن عليك أن تبذل أقصى طاقتك لإنجاز أكثر ما يهمُّك، وأن تتقبَّل ما يحدث في بقيَّة الجوانب. فالنجاح المهني يتطلَّب ذلك.

وازن أيضاً دلو حياتك الشخصيَّة. واعترف بأنَّ حياتك تتضمَّن العديد من الجوانب، وأنَّ كلَّ جانب يتطلَّب بذل قدر ضئيل من الاهتمام لتشعر بأنَّ «لديك حياة». فإذا أسقطت أيّاً من هذه الجوانب من حساباتك، فستشعر بتأثيره على حياتك. وهذا سيتطلَّب منك أن تكون على وعيٍ دائم بالجوانب المختلفة في حياتك. يجب عليك ألا تواصل أنشطتك لمدَّة طويلة أو تقطع شوطاً بعيداً فيها من دون الموازنة بين هذه الجوانب، بحيث تبقى جميعها فعَّالة في حياتك لأنَّ حياتك الشخصيَّة تتطلَّب ذلك. عِش حياة متوازنة، ودع الأشياء الصحيحة تأخذ الأولويَّة عندما يتطلَّب الأمر ذلك، ونلْ قسطاً من الراحة عندما يتسع الوقت لذلك، فالحياة الاستثنائيَّة تبدأ بتحقيق التوازن.

### 6. ليس كلُّ كبيرٍ عظيماً

فكِّر بصورة تتخطَّى حدود قدراتك ومهامِّك الحاليَّة. تجنَّب التفكير الذي يفضي بك تدريجيّاً إلى طرح السؤال التالي: «ما الذي يجب عليَّ فعله بعدها؟» فهو

في أفضل الأحوال لن يتجاوز كونه مجرى الطريق البطيء للنجاح، وفي أسوأ الظروف، سيطيح بك خارج المسار. اطرح أسئلة أكبر. هناك قاعدة إرشاديَّة جيِّدة تقضي بمضاعفة كلِّ قيمة في حياتك. فإذا كان هدفك أن تحقِّق عشرة، فاطرح السؤال التالي: «كيف يمكنني الوصول إلى عشرين؟»، وضع هدفاً أكبر بكثير ممَّا ترغب فيه، لتضع خطَّة تضمن لك بصورة عمليَّة تحقيق هدفك الأصلي.

غيِّر نظرتك التقليديَّة للعالم. فمعظم الأشخاص الناجحين في الحياة هم مَنْ رأوا الأشياء بصورة مختلفة، وذهبوا لتغيير العالم الذي نعرفه. وما صنع الفارق هو أنَّهم لم يختاروا من بين الخيارات المتاحة، لقد تصوَّروا النتائج التي لم يتصوَّرها غيرهم. لقد تجاهلوا قائمة الخيارات التقليديَّة، وحقَّقوا إبداعاتهم الخاصَّة.

**الأشخاص المجانين الذين يعتقدون أنَّ بإمكانهم تغيير العالم، هم الوحيدون القادرون على فعل هذا حقاً.**

تصرَّف بجرأة. الأفكار الكبيرة لن تأخذك إلى أيِّ مكان من دون التصرُّفات الجريئة. بمجرَّد أن تطرح سؤالاً عميقاً، توقَّف وتخيَّل ما ستبدو عليه الحياة بعد الإجابة، وإذا كنت لا تستطيع تخيُّلها، فانطلق لدراسة الأشخاص الذين حقَّقوا ذلك بالفعل. ما النماذج والنظم والعادات والعلاقات التي بناها الأشخاص الآخرون الذين وجدوا الإجابة؟ وبقدر ما نرغب في الاعتقاد بأنَّنا جميعاً مختلفون، فإنَّ ما يصلح بشكل دائم للآخرين سيحقِّق لنا النجاح أيضاً.

لا تخشَ الفشل. فهو يحتلُّ نفس المكان من رحلتك نحو تحقيق النتائج الاستثنائيَّة. تبنَّ منظومة النمو العقليَّة، ولا تخش من المكان الذي قد تأخذك إليه. فالنتائج الاستثنائيَّة لا تُبنى بشكل منفرد على النتائج الاستثنائيَّة، ولكنَّها تبنى على الفشل أيضاً. في الواقع، سيكون من الدقة أن نقول إنَّنا نفشل في طريقنا إلى النجاح. فعندما نفشل، نتوقَّف لنسأل أنفسنا ما الذي نحتاج إلى فعله لننجح، ونتعلَّم من أخطائنا، وننمو. لا تخف من الفشل، وانظر إليه باعتباره جزءاً من عمليَّة تعلُّمك، وواصل السعي نحو قدراتك الحقيقيَّة.

## الحقيقة

نحن نبالغ في التفكير، نبالغ في التخطيط، نبالغ في تحليل أعمالنا وحياتنا؛ وهذه الساعات الطويلة التي نستهلكها في هذه المبالغة ليست صحيَّة؛ فيجب أن ندرك أنَّنا عادةً ما ننجح على الرغم من معظم ما نفعله وليس بسببه. فالنجاح لا ينبع من كلِّ الأشياء التي نفعلها، وإنَّما من لأشياء التي نفعلها جيداً. ومن ثم فإن الشيء الوحيد المهمُّ هو الحقيقة البسيطة للغاية التي يرجع إليها الفضل في تحقيق النتائج الاستثنائيَّة..

## السؤال الجوهري

الأسئلة العظيمة تمهِّد الطريق نحو الإجابات العظيمة. والسؤال الجوهري هو سؤال عظيم مصمَّم ليثمر عن إجابة عظيمة، ويساعدك على أن تجد قطعة الدومينو الأولى لوظيفتك، أو مؤسستك، أو أيِّ مجال آخر ترغب في أن تحقِّق نتائج استثنائيَّة فيه.

يؤدي السؤال الجوهري دوراً مزدوجاً، لذلك يأتي في صورتين: الصورة الشاملة، والبؤرة الصغيرة. إحداهما تتمحور حول إيجاد الاتجاه الصحيح في الحياة، بينما تتمحور الأخرى حول الإجراء أو التصرُّف السليم.

**سؤال الصورة الكبيرة:** «ما الشيء الوحيد الذي يهمُّني حقاً؟» استخدم هذا السؤال لرسم رؤية لحياتك، وتحديد اتجاه مهنتك أو مبادرتك؛ فهو بوصلتك الاستراتيجيَّة. وينجح هذا السؤال أيضاً عندما تأخذ بعين الاعتبار الشيء الذي ترغب التفوُّق فيه، والشيء الذي تريد منحه للآخرين ولمجتمعك، وكيف تريد أن يتذكُّرك العالم. وهو يحافظ على علاقاتك بالأصدقاء والعائلة والزملاء في منظورها السليم، وعلى أفعالك اليوميَّة في مسارها الصحيح.

**سؤال البؤرة الصغيرة:** «ما الشيء الوحيد الذي يهمُّني الآن؟» استخدم هذا السؤال عندما تستيقظ من النوم للوهلة الأولى وعلى مدار اليوم، فهو يجعلك تركِّز

على أهمِّ ما يجب عليك عمله، ويساعدك على اكتشاف «نقطة الانطلاق» أو قطعة الدومينو الأولى في أيِّ نشاط. يعدك سؤال البؤرة الصغيرة لتحقيق أقصى إنتاجيَّة ممكنة من أسبوع العمل، وله أثر فعَّال في حياتك الشخصيَّة أيضاً، فهو يبقيك منتبهاً إلى احتياجاتك الأكثر أهميَّة والأكثر إلحاحاً، كما يحافظ على اهتمامك بأولئك الأشخاص الأكثر أهمِّية في حياتك.

تتأتَّى النتائج الاستثنائيَّة بطرح السؤال الجوهري. ومن خلاله يمكنك تخطيط مسارك في الحياة والعمل، وهو الطريقة التي يمكنك من خلالها تحقيق أفضل تقدُّم في عملك الأكثر أهمِّية.

وسواء أكنت تبحث عن إجابات كبيرة أم صغيرة، يمثِّل طرح السؤال الجوهري عادة النجاح المطلق في حياتك.

## عادة النجاح

ما الطريقة التي يمكنك من خلالها جعل الشيء الوحيد المهمِّ حقّاً جزءاً من روتينك اليومي؟ كيف يمكنك تقويته بما يكفي لتحقيق نتائج استثنائيَّة في العمل، وفي مجالات حياتك الأخرى؟ إليك قائمة مبدئيَّة مستقاة من خبراتنا وعملنا مع الآخرين.

1. الفهم والتصديق: الخطوة الأولى هي أن تفهم مبدأ الشيء الوحيد المهم، وأن تصدِّق أنَّه يمكنه أن يشكِّل فارقاً في حياتك. فإن لم تفهم هذا المبدأ وتصدِّقه، فلن تنفِّذه.

2. تطبيق المبدأ: اسأل نفسك السؤال الجوهري المؤثِّر في حياتك. ابدأ كلَّ يوم بسؤال: «ما الشيء الوحيد المهم الذي يمكنني فعله اليوم -أيّاً كان ما تريده - يصبح كلُّ ما عداه أسهل في التنفيذ أو حتَّى غير ضروري؟» عندما تفعل ذلك، ستتضح وجهتك. وسيصبح عملك أكثر إنتاجيَّة، وستصبح حياتك الشخصيَّة ذات مغزى ورسالة واضحة.

3. التعوُّد: عندما تتعوَّد طرح السؤال الجوهري المؤثِّر في حياتك، فإنَّك تكرِّس طاقة هذا السؤال بالكامل لتحقيق النتائج الاستثنائيَّة التي ترغب فيها. إنَّه ما يصنع الفرق، وما تقوله الأبحاث هو أنَّ اكتساب هذه العادة يستغرق 66 يوماً.

4. منبهات الفاعليَّة: استخدم طرقاً محدَّدة لتذكِّر نفسك بطرح السؤال الجوهري. إحدى هذه الطرق، أو أفضلها تتمثَّل في وضع لافتة في العمل تخبرك بأنَّه: «حتَّى يتمَّ الانتهاء من إنجاز الشيء الوحيد الذي يهمُّني، سأعتبر كلَّ شيء آخر مشتِّتاً للانتباه».

5. الحصول على الدعم: تُظهر الأبحاث أنَّ من حولك بإمكانهم التأثير فيك بشدَّة. يمكن أن يؤدِّي بدء مجموعة دعم للنجاح مع بعضٍ من زملائك في العمل إلى إلهامكم جميعاً للمواظبة على عادة النجاح كلَّ يوم. أشرك عائلتك، وشارك الشيء الوحيد الذي يهمُّك معهم، واطلب مساعدتهم. اطرح السؤال الجوهري في وجودهم لتوضِّح لهم كيف يمكن لعادة النجاح أن تشكِّل فرقاً في عملهم المدرسي أو في إنجازاتهم الشخصيَّة أو في أيِّ جزء آخر من حياتهم.

## الطريق إلى الإجابات العظيمة

وسِّع نطاق تفكيرك وكن محدَّداً. إنَّ وضع هدف ترغب في تحقيقه يشبه طرح سؤال، إنَّه خطوة بسيطة تنقلك من «أرغب في فعل هذا» إلى «كيف أحقق هذا؟». والسؤال الأفضل- ومن ثم الهدف الأفضل- يجب أن يكون كبيراً ومحدداً: كبيراً لأنَّك تسعى لتحقيق نتائج استثنائيَّة؛ ومحدَّداً ليمنحك شيئاً تطمح إليه، ولا يترك مساحة للتذبذب بشأن ما إذا كنت قد حقَّقت الهدف أم لا. سؤال كبير ومحدَّد، وخصوصاً إذا ما طُرِح في صورة سؤال جوهري ليساعدك على التركيز في إيجاد أفضل إجابة ممكنة.

فكِّر في الاحتمالات: إنَّ وضع هدف قابل للتحقيق يشبه تقريباً وضع مهمَّة للتحقُّق من قائمتك. الهدف القابل للتوَسُّع يكون أكثر تحديّاً، فهو يوجِّهك

لاستغلال الحدِّ الأقصى من قدراتك الحالية لتحقيقه. وأفضل هدف هو الهدف الذي يستكشف الممكن. وعندما ترى الأشخاص والأعمال التي سبق أن خضعت لتحوُّلات عديدة، ستدرك أنَّ هذه التحولات هي موطنهم الحقيقي.

ابحث عن أفضل إجابة: لا يملك أحدنا بلُّورة سحريَّة، لكن بالتدريب، يمكنك أن تجيد توقُّع ما تنحو إليه الأمور بصورة مدهشة. غالباً ما يتمتَّع الأشخاص والمؤسسات التي تصل إلى وجهتها أولاً بنصيب الأسد من المكاسب، هذا إن وُجِد منافسون يشاركونهم تلك المكاسب. حدِّد هدفاً معياريّاً، واسعْ للحصول على الإجابات الاستثنائيَّة التي تحتاج إليها لتحقيق النتائج الاستثنائيَّة.

## النتائج الاستثنائيَّة

## عش بغاية

* اختر اتجاهاً، وسِر في الطريق الذي يقودك إليه هذا الاتجاه، ولاحظ تأثير هذا الطريق عليك. الوقت يؤدِّي إلى وضوح الرؤية، وإذا اكتشفت أن هذا الطريق لا يعجبك، فبإمكانك دائماً تغييره، إنَّها حياتك.

* السعادة تقع في الطريق إلى تحقيق الأهداف. نحن جميعاً نرغب في أن نكون سعداء، لكن السعي في طلب السعادة ليس أفضل طريقة لإيجادها. يتمثَّل أفضل طريق لتحقيق السعادة الدائمة في جعل حياتك تتمحور حول هدف أكبر وأسمى، والسعي لتجسيد معنى وتحقيق هدف مهم ينعكس أثره على تصرُّفاتك اليوميَّة.

* اكتشف سرَّ مثابرتك في الحياة. تعرَّف إلى غايتك بأن تسأل نفسك عمَّا يقودك. ما الشيء الذي يجعلك تنهض من فراشك في الصباح، ويبقيك مستمرّاً في العمل حتَّى عندما تكون متعباً ومرهقاً؟ هذا هو «هدفك الكبير» وهو السبب الذي تتحمَّس بشأنه في الحياة، والغاية التي تجعلك تفعل ما تفعله.

* عندما تغيب الإجابات، اختر اتجاهاً. قد تبدو «الغاية» ثقيلة على كاهلك، لكنَّها لا ينبغي أن تكون كذلك. فكِّر فيها ببساطة باعتبارها الشيء الوحيد الذي ترغب في جعل حياتك تدور حوله أكثر من أيِّ شيء آخر. حاول أن تسجِّل شيئاً ترغب في تحقيقه، ثمَّ صف كيف ترغب في ذلك.

## عش بالأولويات

لا يمكن أن يكون هناك إلا أولويَّة واحدة. أكثر أولويَّاتك أهمِّية هي الشيء الوحيد الذي يمكنك فعله حالاً، والذي سيساعدك على تحقيق أكثر ما يهمُّك. قد يكون لديك العديد من «الأولويات»، لكن إذا فتَّشت بعمق، فستكتشف دوماً بأنَّ هناك أولويَّة واحدة فقط وأنَّها أكثر ما يهمُّك، هي أولويَّتك القصوى؛ إنها الشيء الوحيد.

حدِّد هدفك واعمل على تحقيقه من الآن. فمعرفة هدفك المستقبلي هي الطريقة التي يمكنك أن تبدأ بها. وتحديد الخطوات التي تحتاج إليها لتحقيق هدفك على طول الطريق يُبقي ذهنك متقداً في أثناء استكشافك للأولويَّة الصحيحة التي تحتاج إلى إنجازها الآن.

## دوِّن أهدافك على ورقة وأبقِها بقربك

حوِّل غايتك إلى أولويَّة منفردة مبنيَّة على العمل لتحقيق هدفك الآن، والوصول إلى هذه الأولويَّة، هذا الشيء الوحيد الذي يمكنك فعله، بحيث يصبح كلُّ ما عداه أسهل أو غير ضروري، وهذا ما سيرشدك في الطريق إلى النتائج الاستثنائيَّة.

وبمجرَّد أن تعرف ما عليك فعله، فلن يكون أمامك سوى أن تنتقل من المعرفة إلى الفعل.

## عِش للإنتاجيَّة

الأشخاص الذين يحقِّقون نتائج استثنائيَّة لا يحقِّقونها من خلال العمل

لساعات أطول، بل يحقِّقونها من خلال إنجاز المزيد في الساعات التي يعملون بها. إنَّ تخصيص الوقت لشيء ما يختلف عن تخصيص الوقت الإنتاجي.

1. **صل النقاط.** تصبح النتائج الاستثنائيَّة ممكنة عندما يكون المكان الذي تريد أن تذهب إليه متسقاً تماماً مع ما ستفعله اليوم. انطلق لتحقيق هدفك، واترك هذا الوضوح يملي عليك أولويَّاتك. وبمجرَّد أن تتضح أولويَّاتك، فسيكون المسار الوحيد المنطقي هو البدء في العمل.

2. **خصِّص وقتك لشيئك الوحيد.** تتمثَّل أفضل طريقة لتنفيذ شيئك الوحيد في تخصيص مواعيد منتظمة مع نفسك. خصِّص أوقاتاً مبكِّرة في اليوم، وخصِّص أجزاءً كبيرة من هذه الأوقات، بحيث لا يقلُّ الوقت المخصَّص عن أربع ساعات يومياً. فكِّر في الأمر بهذه الطريقة: إذا تعرَّض تخصيصك للوقت للمحاكمة، فهل سيتضمَّن تقويمك ما يكفي من الأدلَّة لإدانتك؟

3. **احمِ ما خصَّصته من وقت.** لا يُفلح تخصيص الوقت إلا عندما يكون شعارك: «لا يحقُّ لشيء ولا لأحد أن يشتِّتني عن الشيء الوحيد الذي يهمُّني». ولكن لسوء الحظِّ، لن يمنع شعارك هذا العالم من محاولة تشتيتك، ولذا عليك أن تكون مبدعاً عندما يمكنك ذلك، وكن حاسماً حينما يجب عليك ذلك. فوقتك المخصَّص هو أكثر اجتماعاتك أهمِّية في اليوم، لذا يجب عليك حمايتها بكلِّ ما تملك، ومهما تطلَّب الأمر.

## الالتزامات الثلاثة

1. **«التزم بأن تكون في أفضل صورك»**. النتائج الاستثنائيَّة لا تحدث إلا حينما تعطي أفضل ما لديك، لتصبح بأفضل صورة ممكنة في أهمِّ أعمالك. وهذا هو جوهر مسارك نحو الإبداع والإتقان، ولأنَّ البراعة تستغرق وقتاً، فإنَّ تحقيقها يتطلَّب التزاماً.

2. **اجعل هدفك إجادة شيئك الوحيد.** انتقل من خطوة إلى أخرى، واستمرَّ في

سعيك للبحث عن نماذج ونظِّم تنقُّلك لأبعد الأماكن. لا تكتفِ بما يأتي بشكل طبيعي، وكن متفتحاً حيال الأفكار الجديدة، والمهارات الجديدة، والعلاقات الجديدة. فإذا كان الطريق إلى الإتقان هو الالتزام بأن تكون في أفضل صورك، فأن تكون هادفاً هو التزام بتبنِّي أفضل الطرق الممكنة.

3. **امتلك زمام نتائجك.** إذا كانت النتائج الاستثنائيَّة هي ما ترغب في تحقيقه، فإن لعب دور الضحيَّة لن يفيدك، التغيير لا يحدث إلا حينما تكون مسؤولاً، لهذا ابقَ بعيداً عن مقعد الراكب، واختر دائماً مقعد القيادة.

تذكر هنا أنَّنا لا نتحدَّث عن النتائج العاديَّة، إنَّنا نسعى خلف النتائج الاستثنائيَّة، وأنَّ هذا النوع من الإنتاجيَّة هو الأكثر مراوغة، ولكن الأمر لا يجب أن يكون هكذا. عندما تخصِّص وقتاً لأولويَّتك الأكثر أهمِّية، احمِ الوقت الذي خصَّصته، ثمَّ اعمل في الوقت الذي خصَّصته بأكبر قدر من الفاعليَّة، وستصل إلى أعلى معدَّلات الإنتاجيَّة. وحينها ستختبر قوَّة الشيء الوحيد.

## والآن عليك الحذر من: اللصوص الأربعة

1. **ابدأ بقول «لا».** تذكَّر دائماً أنَّك عندما تجيب بـ«نعم» عن شيء ما، فإنَّك تقول «لا» لكلِّ ما عداه. وهذا هو جوهر البقاء ملتزماً. ابدأ برفض كلِّ الطلبات الأخرى مباشرة، أو قل: «لا، ليس الآن» للمشتِّتات، بحيث لا يشتِّتك شيء عن الوصول لأولويَّتك القصوى. قول «لا» يحرِّرك. إنَّه الطريقة التي ستمكِّنك من إيجاد الوقت لشيئك الوحيد.

2. **تقبَّل حقيقة انتقال كلِّ شيء لا تفعله إلى آخر القائمة.** يمكن للنهايات الفضفاضة أن تبدو كفخاخ، وأن تخلق تشابكاً في مسارك. لكنَّ هذه الفوضى لا يمكن تجنُّبها، فتعلَّم كيف تتعامل معها. وحينها سيثبت لك النجاح الذي ستحقِّقه باستمرار في شيئك الوحيد بأنَّك قد اتخذت القرار الصحيح.

3. **تحكَّم في طاقتك.** لا تضحِّ بصحَّتك بتحمُّل ما لا تطيق. إنَّ جسمك آلة مدهشة،

لكنَّها لا تحمل أيَّ شهادة ضمان، ولهذا لا يمكنك المتاجرة بها، لأنَّ الإصلاح قد يكون مكلِّفاً. من المهمِّ أن تدير طاقتك بحيث تتمكَّن من فعل ما يجب عليك فعله، وتحقيق ما ترغب في تحقيقه، وأن تحيا الحياة التي ترغب فيها، وأن تستحقها.

4. **امتلك بيئتك.** تأكَّد من جعل الأشخاص المحيطين بك، والأشياء الماديَّة المحيطة بك داعمة لأهدافك. سيدعم الأشخاص المناسبون والبيئة الصحيحة مسارك اليومي وجهدك في الحصول على شيئك الوحيد. وعندما يتَّحدان معاً ومع شيئك الوحيد، فستتمتع بالتفاؤل وبقوة دفع إيجابية وماديَّة تحتاج إليها لتحقيق هدفك الكبير.

لقد نسج كاتب السيناريو «ليو روستن» كلَّ الخيوط معاً حينما قال: «لا أصدِّق أن الغاية من الحياة هي أن تكون سعيداً. أعتقد أنَّ الغاية من الحياة هي أن تكون مفيداً، وأن تكون مسؤولاً، وأن تكون شغوفاً. وهي قبل كلِّ شيء، أن تكون مهمّاً، وأن يعتدَّ بك، وأن تدافع عن شيء ما، وأن تصنع فَرقاً.».

رحلتك نحو تحقيق النتائج الاستثنائيَّة ستُبنى على اليقين. ولن تسعى نحو الشيء الوحيد الذي يهمُّك إلا عندما توقن بغايتك، وأولويَّاتك. وبعد ذلك، ستتحلَّى بالقوة الشخصيَّة اللازمة لدفعك، ودفع التردُّد الذي يعوقك جانباً. اليقين سيقودك في النهاية إلى الفعل، وحينما نفعل، فإنَّنا نتجنَّب الشيء الذي يمكن أن يقوِّض كلَّ ما عملنا من أجله؛ نعم سنتجنب الندم. والذي لا يعيش نادماً، يعيش سعيداً.

رغم أن النجاح هدف، إلا أنَّ هناك أسباباً أخرى تحدونا لأن ننهض مبكِّرين كلَّ يوم، ونتخذ قرارتٍ حاسمةً بأن نحقق أهدافنا الكبرى والوحيدة، وهي أنَّنا عندما نعيش بشروطنا وأسلوبنا، ونختبرُ حياةً نستمتع بكل لحظاتها ونتحمل كل تبعاتها؛ يكون بوسعنا النجاح في أكثر ما يهمُّنا، فنُكافأ مع النجاح بعدم الندم، والسعادة، وتحقيق ذواتنا، وخدمة مؤسساتنا ومجتمعاتنا.






ملخصات لكتب عالمية تصدر عن
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

# عادة الإنجاز

## لا يتحقق الأمل إلا بالعمل

تأليف:

بيرنارد روث





## ما الإنجاز؟

هناك فرق بين إنجاز العمل، وبين التفكير في إنجازه أو «محاولة» إنجازه. ويتحوَّل هذا الفارق إلى مشكلة حقيقيَّة حين نخلط بينهما فيغدو التمييز بين سمات كلٍّ منهما مستحيلاً. فالمحاولات تحتمل النجاح أو الفشل. وفي حالة الفشل، ربَّما تلجأ إلى استراتيجيَّة أو آليَّة جديدة قد تبوء - مرَّة أخرى - بالفشل. وتستمرُّ المحاولات إلى ما لا نهاية حتَّى يحالفك الحظُّ، أو تنفد طاقتك وتستسلم للفشل، أو تضع هدفاً جديداً. وبالطبع لا يحقق التفكير بمبدأ «سنرى ما ستؤول إليه الأمور» أبسط الأهداف. في حين أن البدء في إنجاز أو تنفيذ شيء ما يهزم الفشل ويزوِّدنا بطاقة إيجابيَّة تؤهِّلنا لمقاومة الإحباطات والإصرار على إنجاز المهمَّة مهما كانت التكاليف. فالإنجاز مزيج من المثابرة والشغف.

في إحدى التجارب التي أجريناها لتوضيح الفرق بين المحاولة والإنجاز، يحمل المدرب بين يديه زجاجة من الماء، ويطلب من أحد المشاركين أن ينتزعها منه. يبدأ المشارك في سحبها بهدوء ثمَّ بعنف، حتى يدرك أنَّ المدرب القوي يُحكِم قبضته عليها. ثم يطلب المدرب من المشارك أن يتوقف عن الشد بعنف وسرعة، ويحاول أخذ الزجاجة بسحبها بقوة وعزيمة وثبات من خلال الشد المستمر.

المشاركون الذي يستطيعون تخيل وتنفيذ الآلية التي وصفها المدرب، هم فقط من يستطيعون استخلاص الزجاجة. لأنهم عندما يدركون معنى المثابرة ينبثق في داخلهم «العزم» على «إنجاز» المهمَّة. وهم ينجحون في مهمتهم بعد فشلهم في «المحاولات» المبكِّرة المتَسرِّعة، لأنهم غدوا أكثر هدوءاً وأقلَّ عنفاً في جذب الزجاجة. فالإنجاز هو وليد القوَّة وتركيز الأداء؛ أي أنَّ الأهداف تتحقَّق بالقوَّة، وليس العنف.

وفي واقع الحياة أيضاً؛ كثيراً ما يتآمر العقل ويتحالف مع الأنا العليا لدحض نوايانا، وإفساد مساعينا بشكل نعجز عن تصديقه أو حتَّى مجاراته. هذا هو حال النفس البشريَّة. ورغم ذلك يبقى بإمكاننا أن نتحكَّم في زمام الأمور ونقود عقولنا، وذلك بأن نصبح أكثر وعياً حيال اختيارنا للنوايا والأهداف التي من شأنها أن تأتي بعاداتٍ أفضل، ومن ثمَّ حياةٍ أفضل. فليس هناك تحفيز أكثر من إدراكنا لقدرتنا على إدارة حياتنا مهما تكالبت علينا الظروف. فإن كانت إحدى عاداتك أو اهتماماتك تسبِّب لك التعاسة فإن بإمكانك تغييرها. فالإنجاز مهارة نتعلَّمها وعادة نكتسبها بمرور الوقت، فهو يشبه العضلة التي نستطيع تحريكها وتوجيهها بحرية بمجرَّد أن تكتسب المرونة اللازمة.

## أفعالنا نتاج عاداتنا

الانتقال من حالٍ إلى حالٍ ليس أمراً سهل المنال. فكم من الخطط والأهداف كان مصيرها الفشل والإهمال. فلا فرق بين أهداف العام الجديد، والحميات الغذائيَّة، وممارسة الرياضة التي سنبدأها قريباً، ومواعيد التسليم النهائيَّة؛ إذ تبوء جميعها بالفشل وتستقرُّ في طيِّ النسيان، ومن ثمَّ فلا بدَّ من استيعاب شامل ودقيق لطبيعة سلوكنا وآليَّة عمل عقولنا حتَّى تتحقَّق النتائج المرجوَّة في شتَّى مجالات الحياة. فحين يقول الرأي الشائع: إنَّ الإنسان يبدأ بتوليد الأفكار التي تتحوَّل لاحقاً إلى أفعال، فإن التجارب العمليَّة والمعمليَّة تقول شيئاً آخر.

إذ ثبت – من خلال تتبُّع الإشارات التي يبثُّها العقل في أكثر من منطقة دماغيَّة

– أنَّ العقل يتمتَّع بقدرة هائلة على بثِّ إشارات محفِّزة للعمل قبل حتَّى أن يُنتج – بشكل واعٍ – الأفكار المرتبطة بهذا العمل. أي أنَّ الإنسان يبدأ بإنجاز الشيء أولاً، ومن ثمَّ يخلق المبرِّرات والمسوغات الذهنيَّة التي تدعمه. فمعظم أفعالنا هي نتاج عادات متأصِّلة في نفوسنا، وليست من بنات تفكيرنا المنطقي الموزون. تقودنا هذه الحقيقة إلى سؤال جوهري هو:

**كيف نسدَّ الفجوة بين التفكير في شيء ما، وبين تحقيقه على أرض الواقع؟ وبين المحاولة والإنجاز؟ وبين النجاح والفشل؟ بمعنى آخر: إذا كان الإنجاز عادة، فكيف نتبنَّاها؟**

## لا أحد يحدد رضاك، سواك

نحن الذين نضفي على الأشياء قيمتها، لأن الأشياء التي نهتم بها، أو نرفضها تفقد قيمتها في منظورنا، بينما قد تعلو قيمتها لدى الآخرين؛ ذلك لأن الحالة الذهنية التي تجعلنا نقدر، أو لا نقدر قيمة أي شي تؤثر على قراراتنا بشأنها. فكل قيمة يكتسبها إنسان أو شيء في حياتنا تتم بموافقتنا ووفقاً لإرادتنا. ومن ثم يزداد وعينا تجاه «أولويَّات» علاقاتنا وفقاً للقيمة التي نضفيها عليها.

فعندما يُمنى أحد مساعيك بالفشل تستطيع أن تعتبر الأمر كارثة، أو مجرد حدث عابر. فبمجرَّد أن يؤمن الإنسان بقدرته على التحكُّم في طبيعة العلاقة والقيمة التي تربطه بمن حوله، يستطيع أن يحقِّق أهدافه ويرتقي بفكره ومستوى سعادته.

## الإعجاز في قيمة الإنجاز

حين نذكر الإنجاز، فإن التخرُّج في الجامعة، أو الحصول على وظيفة براتب مغرٍ، أو اقتناء سيَّارة حديثة، أو الظهور على لائحة الشرف، أو الحصول على وسام، أو الفوز في سباق، هو أول ما يخطر في بال معظم الناس. إلا أنَّ هذه الخيارات – رغم أهمِّيتها – تغفل العنصر الأهمَّ وهو: النسبيَّة. ففي حين قد يشكِّل بعض أو كلَّ هذه الأشياء إنجازاً عظيماً يمتدُّ أثرُه إلى ما لا نهاية لدى بعض الأشخاص، قد

تكون مجرَّد نجاح ظاهري يهدف إلى التفاخر والاستعراض لدى بعضهم الآخر، ولكن، هل تشكِّل هذه الإنجازات مصدراً للسعادة في حدِّ ذاتها بالنسبة إليك؟

هل سألت نفسك ما إذا كان كل أثرياء العالم سعداء أم لا؟ فبعضهم في حالة انهماك دائم للحفاظ على ثرواتهم وصنع المزيد منها. بالمقابل كم من موظَّف بسيط ينعم بالرضا والسعادة ليس شرطاً أن تكون الثروة مصدراً للتعاسة وغيابُها مصدراً للسعادة؛ لأن مقياس ومعنى السعادة هو الهدف والغاية. وبالتالي فالإنجاز غير الهادف هو الفشل الفعلي؛ لأن الإنجاز الحقيقي يتمخَّض عن قناعات وعادات طيِّبة تعزِّز علاقتنا بأنفسنا وبمن حولنا. الإنجازات تدفعنا لكسب المهارات التي تمكننا من التعاطي بمرونة وفاعليَّة مع الأزمات والصعوبات، والبحث عن كلِّ ما يداعب شغفنا، ويشبع فضولنا، ويرتقي بأدواتنا، ويُنقِّي طباعنا ويُضفي قيمةً عميقةً على حياتنا. الإنجاز «الحقيقي» يجعل الحياة رحلة ممتعة ومثمرة، لا معركة طاحنة ومرهقة.

## الصورة الذهنيَّة وتطوير الذات

تقول «كارول دويك» في كتابها «التوجُّه العقلي»: «تلعب الصورة الذهنيَّة للإنسان عن نفسه دوراً محوريّاً في حكمه على الأمور. تتحكم تلك الصورة في قدرتك على تحقيق التطوُّر الشخصي الذي تأمله والأهداف التي تتطلَّع إليها» نعم، يعتمد مقدار ما تُنجزه في الحياة على الصور والانطباعات الذهنيَّة التي تتبنَّاها.

فإن كنت ترى نفسك مغامراً، فإنك ستنزع إلى خوض المغامرات والمجازفات المثمرة والمدروسة. فإن كانت صورتك الذهنيَّة تعكس حذرك وحرصك الشديد، فبالتأكيد ستكون خطواتك نحو تحقيق أهدافك أكثر حذراً وتخوفاً. أي أنَّ تفسيراتنا وطريقة استيعابنا للصورة الذهنيَّة – عن هيئاتِنا، وأشكالِنا، ومشاعرِنا، وسلوكيَّاتنا، وأفكارنا – هي التي تحدِّد هويَّتنا قبل كلِّ شيء. وللأسف، يفتقر الكثيرون منَّا إلى صور ذهنيَّة واقعيَّة أو منطقيَّة أو صحية، ولذا يجب أن نواجه أنفسنا بالحقيقة ونتحرَّى الدقَّة والمصداقيَّة كي تتناغم سلوكيَّاتنا وإنجازاتنا مع صورنا الذهنيَّة.

من الطرق التي أثبتت فاعليِّتها في تكوين صورة ذهنيَّة واقعيَّة هي التنقيب في أعماقنا ومقارنة الجزء الخاصّ بـ«شخصك» بالأجزاء المتعلِّقة بـ«ممتلكاتك» و«ممارساتك». كرِّر كلّاً من الأسئلة التالية لمدة خمس دقائق كحدٍّ أدنى:

**من أنا عندما أفكر بممتلكاتي؟**

**من أنا عندما أفكر بممارساتي؟**

**من أنا عندما أفكر في حقيقة شخصي؟**

يمنحك هذا التدريب الفرصة للتخلُّص من الحرب الدائرة في ذهنك وتأمُّل جوانبك الشخصيَّة المختلفة كلٍّ على حدة، فهو يمثل وقفة مع الذات تنقِّب فيها عن هويتك الحقيقيَّة وتقارنها بالصورة الذهنيَّة التي كونتها عن نفسك. وبالتالي فإن هذا التمرين يمكن أن يكون «تعديلاً» للمسار الذي تنتهجه أو «ترسيخاً» له. ولكن تذكر عند تطبيق هذا التدريب أنَّ إجاباتك ستكون مفتوحة وليس: «صح» أو «خطأ».

فعلى سبيل المثال: قد يكون التدريس لدى بعض الأشخاص مجرَّد شيء يمارسونه – وظيفة كغيرها من الوظائف – في حين يعتبره آخرون مهنة سامية وقيمة عُليا تَفضُل أغلى وأثمن الممتلكات. فقد يتعلَّق بعض الأشخاص بهذه المهنة لدرجة أنهم يعتبرونها جزءاً أصيلاً من شخصهم وكيانهم. وبالتالي فإنَّ تصنيفنا للأشياء يخضع للعلاقة التي تربطك بها، وليس لمعايير أخرى. ولذا لا يجب أن نخلط بين ما نملكه، وبين ما تفعله، حتَّى تكون صورنا الذهنيَّة صافية ونقية ولا تشوبها شائبة.

## الصورة الذهنيَّة قيد التشغيل

نمرُّ بين الحين والآخر ببعض التجارب العظيمة التي من شأنها أن تغيِّر مجرى حياتنا. إلا أنَّ هذا النوع من التغيير الجذري السريع نادر الحدوث؛ إذ يغلب على التغيُّرات التي تلمُّ بنا طابع التدرُّج. ويصاحب التغيُّرات المتدرِّجة والمتقطِّعة تغيُّرٌ بطيء وجزئي في الصورة الذهنيَّة التي نتبنَّاها تجاه أنفسنا، وحين

تتمُّ هذه العمليَّة بالشكل الملائم، تتضاعف ثقتنا بذاتنا وبقدرتنا على إنجاز ما عجزنا عن إنجازه من قبل.

هذا ما حدث مع «دوج» حين قرَّر مواجهة مرض السكَّري في مراحله المبكِّرة، وذلك عن طريق ركوب الدرَّاجة ثلاث مرات أسبوعيّاً في الجبال ولمسافات تصل إلى 20 ميلاً في الرحلة الواحدة. سارت الأمور بشكل طبيعي في بداية الأمر، إلى أن لاحظ كمَّ المخلَّفات الملقاة على جانبي الطريق. حاول «دوج» أن يتغاضى عن المشلكة آملاً في أن يبادر «شخص ما» بحلِّها. توالت الأيام إلى أن جاء اليوم الذي واجه فيه «دوج» نفسه قائلاً: «لِمَ لا أكون أنا هذا الشخص؟» وفعلاً، بدأ «دوج» في حمل أكياس بلاستيكيَّة في أثناء رحلته ليضع بها كلَّ ما يقابله من المعلَّبات والمخلَّفات.

تصاعد الأمر تدريجيّاً حتَّى ذاع صيته وبدأ في تلقِّي الدعم الإيجابي وعبارات الشكر والتقدير ممَّن حوله، وتمَّت دعوته كضيف شرف في إحدى المناسبات المجتمعيَّة الكبرى. ثم بدأت الصحف المحليَّة تتناول قصَّته ورحلته التي بدأت كرحلة علاجيَّة وانتهت بالعمل التطوُّعي والخدمات الاجتماعيَّة. فتحوَّل الرجل تدريجياً من إنسان مريض، إلى قدوة ونموذج يُحتذى؛ ليصنع بنفسه هويَّة وصورة ذهنيَّة جديدة لم تخطر له من قبل.

## كيف تصنع صورة ذهنيَّة جديدة؟

من الوسائل التي أثبتت فاعليَّتها في تغيير الصورة الذهنيَّة؛ تمرين يقوم على توظيف الوعي في خلق رؤية جديدة للتعامل مع المشكلات والحياة. لتطبيق التمرين، فكِّر في مسألة تؤرِّقك وتتمنَّى التخلُّص منها. قد ترتبط هذه المسألة بعلاقاتك على الصعيد الشخصي أو المهني، أو في سلوك لا ترضاه، أو قرار تتردَّد في اتخاذه. باختصار شديد: كلُّ ما يمكن أن يؤثِّر عليك على نحو شخصي. هل أنت على استعداد للتخلُّص من هذه المسألة الآن؟

بمجرَّد أن يقع اختيارك على مسألة ما، تأمَّل بشكل واعٍ كل الأشياء التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتلك المسألة بشكل أو بآخر. فالتأمُّل الواعي واليقظ يتمخَّض عن أفعال واعية وقرارات متنبِّهة؛ ومن ثمَّ ستتجنَّب الوقوع فريسة للوضع التلقائي أو – «وضع الطيار الآلي» – كما يسمى أحياناً الذي يحكم تصرُّفاتنا ويوجِّه قراراتنا معظم الوقت. ويمكنك تطبيق ذلك كما يلي:

1. اصنع من نسج خيالك تجسيداً ماديّاً للمسألة بحيث يعبِّر عنها كما تتصورها تماماً. أغلق عينيك وتخيَّل أبعاده معتمداً على الأسئلة التالية: كم يبلغ عمقه وعرضه؟ ما لونه؟ وما صوته؟

2. استرجع المرَّة الأخيرة التي واجهت فيها هذه المسألة، ثمَّ المرَّة قبل الأخيرة، فالمرَّة التي قبلها، وهكذا دواليك حتَّى تصل بذهنك إلى المرَّة الأولى أو المرة الأبعد التي يمكنك تخيُّلها.

3. ومرَّة أخرى، تخيَّل التجسيد المادي الذي اخترته لتلك المسألة أمام عينيك، وعلى بعد خطوات قليلة منك. من المفترض في هذه المرحلة أن تختلف أبعاده وسماته قليلاً عن المرَّة السابقة. (ملحوظة: كرِّر هذه العمليَّة بعد كلِّ خطوة من الخطوات التالية لترى حجم وشكل الاختلاف في الصورة التي رسمتها لمشكلتك وتراقب تضاؤلها وتراجع سطوعها ووجودها تدريجيّاً).

4. استرجع كلَّ الحقائق المرتبطة بهذه المسألة بكلِّ صدق وشفافية. وواجه نفسك بالحقيقة.

5. هل لديك أيُّ استجابات أو ردود أفعال جسديَّة مرتبطة بالتفكير في هذه المسألة؟

6. استرجع المشاعر التي تتولَّد في داخلك عندما تخوض تجربة متعلِّقة بهذه المسألة.

7. واجه نفسك بالمنافع التي تعود عليك جرَّاء الإبقاء على هذه المسألة في حياتك. بمعنى أدقَّ: ما السرُّ وراء احتفاظك بها حتَّى الآن؟

8. تخيَّل أنَّك غاضب ثمَّ سعيد تجاه هذه المسألة بالتوالي، وكرِّر هذه العمليَّة لبضع دقائق.

9. تخيَّل أن أمامك لوحة بيضاء واكتب على هذه اللوحة قائمة بالأشياء والعوامل والأشخاص ممَّن يُعتبرون سبباً رئيساً في بقاء هذه المسألة في حياتك حتَّى هذه اللحظة. ثم تخيَّل أنَّ بين يدك ممحاة. راجع قائمتك مرَّة أخرى ثمَّ ابدأ في محو جميع الأشياء التي لم تعد صالحة أو موجودة أو مهمة.

10. تصوَّر أنَّك تدفع بهذه اللوحة نحو حافَّة أو هاوية سحيقة لا قرار لها. ألقِ على القائمة نظرة أخيرة وادفع بها إلى الهاوية.

11. وأخيراً، تخيَّل نفسك مستلقياً على الرمال الممتدة أو على شاطئ البحر في يوم مشمسٍ جميل، وافتح عينيك عندما تشعر بأنَّك مستعدٌّ لذلك، واستغرق ما تستطيعٍ من الوقت في تأمُّل وتدبُّر واستيعاب كلِّ ما مررت به خلال هذا التمرين.

يمكن أن يمنحك مثل هذا التمرين كلَّ العناصر اللازمة لتغيير أيِّ جانب من صورتك الذهنيَّة التي لم تعد تلائمك، سواء أكانت ذات طابع مادي - كفقدان الوزن أو الحصول على هيئة وشخصية جديدة - أم ذات طابع شخصي - كتمتين المهارات أو الإقلاع عن العادات السيئة، وسيكون بمقدورك الآن أن ترى نفسك بمنظور جديد. فقط تخيَّل التغيير اللازم في ذهنك، ثمَّ حوِّله إلى واقع تعايشه.

## الخروج من المأزق

هل سبق لك أن تعرَّضت لأزمة عجزت عن تجاوزها؟ ربما أنك تنقَّلت بين حلٍّ وآخر ولكن دون جدوى، أليس كذلك؟ حين تفشل في إيجاد الإجابة الصحيحة، فإنَّ ذلك يُعزى على الأرجح إلى أنك طرحت السؤال الخطأ. لمزيد من التوضيح، نطرح سؤال: «كيف أستطيع أن أجد صديقاً»؟

مجرَّد انتهاء هذه العبارة بعلامة استفهام لا يعني بالضرورة أنَّها سؤال صحيح. جرِّب أن تشطُب الجزء الأول من الجملة - «كيف أستطيع» - وستجد أنَّك أمام جملة إخباريَّة - «أجد صديقاً» - تصلح أن تكون إجابة ملائمة لأكثر من سؤال مثل: «كيف أتخلَّص من الوحدة؟ كيف أثري حياتي الاجتماعيَّة؟ كيف أجد من

أشاركه أحزاني؟» ولكلٍّ واحد من هذه الأسئلة عدة إجابات محتملة، منها إجابة «إيجاد الصديق» التي تبقى واحدة منها. لقد أثبتت التجارب أنَّ القصور الذي يشوب قدرتنا على حلِّ المشكلات ينجم عن اعتقادنا بأنَّنا نجيب عن السؤال (المشكلة) الصحيح، في حين أنَّنا نتعامل مع الإجابة (الحلِّ) في واقع الأمر ومن ثمَّ يكمن الحلُّ في «إعادة الصياغة».

تقودنا إعادة صياغة المشكلات إلى حلول أكثر فاعليَّة وإبداعاً. وترتكز إعادة الصياغة إلى فكرة رئيسة تقوم على غرس نوع جديد من الأفكار ووجهات النظر في عقلك. فعندما طُلِب من الطلاب المشاركين في إحدى الدورات التي تقدِّمها جامعة «ستانفورد» أن يتوجَّهوا إلى العاصمة «مينمار» للعمل على أحد المشروعات الخاصَّة بالريِّ، كان التعامل المباشر والدائم مع المزارعين الفقراء جزءاً أساسيَّاً من طبيعة عملهم، حتَّى يتسنَّى لهم تحديد المشكلات الرئيسة التي تواجههم في ريِّ المحاصيل. في هذه الأثناء لاحظ الطلاب استخدام المزارعين للشموع أو مصابيح الكيروسين كمصادر للإضاءة نظراً إلى انعدام الكهرباء. فقد كان من السهل عليهم أن يستنشقوا الأبخرة السامَّة المنبعثة من أكواخ المزارعين سيِّئة التهوية. من هذا المنطلق، أقنع الطلاب هيئة التدريس المسؤولة بتغيير – أو بالأحرى إعادة صياغة – خطَّة العمل من الريِّ إلى الإضاءة.

نجح الطلاب في تطوير أجهزة إضاءة تعمل بالطاقة الشمسيَّة، وصديقة للبيئة وزهيدة الثمن، مقارنة بغيرها من الأجهزة. وعلى هذا الأساس أسَّسوا شركة أطلقوا عليها «D.Light» والتي تجاوزت مبيعاتها مليوني جهاز في أكثر من أربعين دولة بنهاية عام 2013. وما زال فريق العمل يطمح إلى تطوير العمل وابتكار مزيد من الأجهزة زهيدة الثمن بهدف مساعدة الدول التي تعاني من انعدام أو انقطاع الكهرباء. يتضح من هذه التجربة أنَّ الذين يتمتَّعون بالمرونة في التعامل والقدرة على إعادة صياغة المشكلات وفقاً للمعطيات الجديدة، هم من يغيِّرون العالم بالمعنى الحرفي للكلمة.

## 7 خطوات لتخطِّي الأزمات

أن تضع يدك على المشكلة الحقيقيَّة أمر جيِّد، ولكنَّه نصف الحل. لكي تستكمل الحل، لا بدَّ من تهيئة الأوضاع المحيطة. هذه 7 خطوات يمكنك الاعتماد عليها إذا ما ضللت الطريق.

* **توفير المناخ الداعم**: استثمر ما يكفي من الوقت لمحاربة الفوضى في بيئة العمل. احتفظ بالأدوات متكرِّرة الاستخدام على مقربة منك كي تكون في متناول يديك متى احتجت إليها. احرص على أن تكون بيئتك إيجابيَّة، ومنظَّمة، ومحفِّزة.

* **العصف الذهني**: يرتكز العصف الذهني على ثلاث مراحل رئيسة هي:

- **إنتاج الفكرة**: أي الوصول إلى حلٍّ تجريبي مؤقَّت.

- **اختبار الفكرة**: أي دراسة كلِّ جوانبها، لا سيَّما مزاياها وعيوبها.

- **التدوير**: أي توظيف ما توصَّلت إليه في المرحلتين السابقتين في ابتكار فكرة معدَّلة أو جديدة كليَّاً.

* **القوائم**: ضع قائمة تضم كلَّ الاحتمالات الممكنة. ويعتمد نجاح هذه القائمة على كمِّ الأفكار والاحتمالات المدرجة بحيث تغطِّي كلَّ الجوانب والموضوعات بشكل يدفعك نحو الحلِّ المناسب.

* **التحليل المزجي**: في هذه المرحلة يتمُّ الدمج بين مختلف العناصر المدرجة في القوائم لعمل تحالفات منتجة. على سبيل المثال: إن كنت تهدف إلى تصميم ساعة حائط، فيمكنك أن تصنع قائمة تضمُّ مصادر الطاقة المتاحة (البطاريَّات، أو الطاقة الشمسيَّة، أو الماء)، وأخرى تضمُّ آليَّات التوقيت الممكنة (التروس، أو ميزان الساعة، أو الذبذبات). وبمجرَّد أن تبدأ عمليَّة الدمج بين عناصر القائمة الأولى التي من الممكن أن تتلاءم مع عناصر الثانية

- كالبطاريَّات والتروس مثلاً - تتولَّد لديك تلقائياً مجموعة من الأفكار والبدائل المحتملة لتصميم الساعة.

* **سجلات الذاكرة**: ويقصد بها المفكِّرات التي تعبِّر فيها عن أفكارك اللحظيَّة باستخدام مجموعة من الكلمات المفتاحيَّة والرسومات بهدف حفظ هذه التأمُّلات من الضياع. فمن دون وسيلة حفظ مناسبة تترسَّب أفضل الأفكار في قاع الذاكرة إلى الأبد.

* **المحادثات**: ينزع الكثير من الناس إلى العزلة والكتمان لا سيَّما حين يتعلَّق الأمر بمشكلة أو أزمة عصيبة. إلا أنَّ هذه النزعة تتمخَّض عن مشاكل صحيَّة ونفسيَّة على المدى البعيد، فضلاً عن إقصاء صاحبها عن خبرات وآراء الآخرين التي كثيراً ما تجيب عن الكثير من الأسئلة المؤرقة. وبالتالي فإنَّ إجراء المحادثات والانفتاح على كلِّ الأطياف من أهمِّ أدوات توليد الأفكار المبدعة، وحلِّ المشكلات، وصناعة الإنجازات.

* **الخرائط الذهنيَّة**: ابتكر خريطة ذهنيَّة، وذلك بأن تكتب في منتصف ورقة ما كلمة مفتاحيَّة أو جملة مختصرة بحيث تشكل رأس الموضوع. اختر واحدة من الأفكار التي تثيرها هذه الكلمة أو الجملة في ذهنك، واكتبها على بعد مسافة صغيرة منها، واربط بينهما بخط واضح. مرة أخرى، ارجع إلى الكلمة المفتاحيَّة وما تثيره في نفسك من أفكار. اختر فكرة ثانية وأعد الكرة تماماً كما فعلت مع الفكرة الأولى. استمر على هذا المنوال إلى أن تنفد كل الأفكار، ثمَّ ابدأ في استخدام كل واحدة من الأفكار الفرعيَّة التي توصلت إليها باعتبارها رأس الموضوع، وتصفَّح الأفكار والموضوعات التي تراودك حيالها.

## لسانك حصانك

يؤثِّر الأسلوب اللغوي الذي نستخدمه في رؤيتنا وحكمنا على الأشياء والأشخاص من حولنا. ومن الجيِّد أن يراقب الإنسان لغته بين الحين والآخر

ليرى إلى أين تقوده اختياراته العفويَّة للكلمات والألفاظ والعبارات التي يوظِّفها خلال تواصله مع الآخرين. فبمجرَّد أن يتعمَّق استيعابنا وتتسع مداركنا تجاه لغة الحوار الفعَّالة، نغدو أكثر تحكُّماً في ما تتلفَّظ به ألسنتنا لتعبِّر عن نوايانا الحقيقيَّة ومكنون صدورنا، بأسلوب لا لبس فيه. وهذه بعض النصائح التي تساعدنا على إدارة الحوار بشكل فعَّال:

ليكن حديثك نابعـــاً من القلب ومرتكزاً على خبرات شخصيَّـــة ومواقف حقيقيَّة. وأنت بهذه الطريقة تتحمَّل مسؤوليَّة كلماتك وينعكس صدق حديثك على كلِّ من حولك فلا يجدون بدّاً من اتباعك، وتقبُّل نصائحك، والامتثال لأوامرك.

تعاطف مع مشكلات الآخرين. فالناس يبحثون عمَّن يعيرهم انتباهه وينصت إليهم بصدق. لا تتبنَّ دور الناصح إلا إذا طُلب منك ذلك بشكل صريح؛ ففي كثير من الأحيان يحتاج بعضنا إلى البوح بمكنون صدورهم فحسب، من دون الحاجة إلى حلول منطقيَّة وآراء فلسفيَّة من جانبك.

لا تبادر بسرد قصصك وتجاربك الشخصيَّة المشابهة فور انتهاء الطرف الآخر من طرح موضوعه. فربَّما لا تكون قصَّتك ذات صلة، فتعطي انطباعاً بعدم إنصاتك وفهمك مغزى روايته. أما إن جاءت قصَّتك أفضل من قصَّته، فإنك ستبدو وكأنك تقلل من شأنه، فيفشل الحوار برمته.

تجنَّب الأسئلة الاستفساريَّة. فحين تطلب من الطرف الآخر أن يفسِّر سبب إقدامه على فعل ما، تعطي انطباعاً بالمساءلة، أو الاستجواب، أو النقد، أو التوبيخ. عبِّر عن موقفك من خلال جُمل إخباريَّة مباشرة؛ فبدلاً من أن تقول: «لماذا اخترت «داود» ليدير هذا المشروع؟» يمكنك أن تقول: «لقد شعرت بالحرج عندما لم تخترني لهذا المشروع».

حاول أن يعكس حديثك نواياك الدفينة دون لبس. فالأمر لا يتعلَّق بإيصال الرسالة فحسب، وإنَّما ما تنطوي عليه من أهداف ومقاصد.

## عندما يخرج المألوف عن «المألوف»

إذا كنت تسعى إلى تبنِّي توجه إيجابي جديد تجاه حياتك وعلاقاتك، فعليك أن تتعلَّم أولاً كيف تنظر إلى الأمور برؤية غير معهودة. فكما تتعدَّد استخدامات الشيء الواحد في عالمنا المادي، تستطيع أنت الآخر أن تنطلق بعلاقاتك إلى آفاق واستخدامات جديدة. أخرج الأشياء عن نطاقها ومسمَّياتها المألوفة؛ ففقدانك وظيفتك لا يعني بالضرورة أنَّك فاشل تماماً، كما أنَّ إخفاق صديقك في أحد الاختبارات ليس دليلاً على تأخُّره الذهني.

ضع الأشياء في حجمها الحقيقي وتجنَّب أساليب «التنميط» والتوصيف التقليديَّة؛ فعندما يخرج المألوف عن نطاقه لا يبقى «مألوفاً» وتتغيَّر نظرتك إلى الحياة، وتحقِّق تحالفات وإنجازات مبتكرة رغم الرتابة والروتين.

يمكنك – كما ذكرنا آنفاً – أن تستغني عن المسمَّيات والأوصاف، ولكن في بعض الأحيان تكون «إعادة التوصيف» أكثر تأثيراً وفاعليَّة، إذ أثبتت أحدث الدراسات أنَّ لإعادة التوصيف تأثيراً كبيراً في تغيير السلوك. فعلى سبيل المثال: حين تطلب من المواطنين أن يشاركوا ويسهموا في عمليات العصف الذهني والابتكار بجدية وعمق لكي «يؤثروا ويغيروا»، تكون استجابتهم أفضل وأعمق تأثيراً وشحذاً للقوى من أن تطالبهم فقط بأن «يشاركوا» لمجرد المشاركة. كما أن مطالبتك لتلاميذك بألا يكونوا «غشَّاشين» أو «مخادعين» أقوى وأعمق أثراً من مجرَّد قولك «تجنَّبوا الغشَّ والخداع» يرجع هذا الفارق في التأثير إلى اهتمام الأفراد بصورتهم ومكانتهم الشخصيَّة أكثر من اهتمامهم بتصرُّفاتهم وسلوكيَّاتهم، ومن ثمَّ، فإنَّ إجراء التعديلات البسيطة وإعادة توصيف اللغة المستخدمة بهدف الخروج عن المألوف، يؤثِّر في سلوك الناس بشكل تعجز عنه أقوى الكتب وبرامج التدريب! أي أنَّ تغيير العادات والسلوكيَّات يبدأ بتغيير اللغة المستخدمة والصورة الذهنيَّة الراسخة.

## المُوثِّقات وتغيير العادات

المُوثِّقات هي مجموعة من الجمل الإخباريَّة التي يصوغها الإنسان ويكرِّرها بين الحين والآخر أو يدوِّنها بهدف تعزيز ثقته بذاته ودعم موقفه. يلجأ بعض الأفراد إلى هذه الاستراتيجيَّة إيماناً منهم بقدرة هذه المُوثِّقات على دعم التوجُّهات والسلوكيَّات الإيجابيَّة وحياكة نسيج عقلي محفِّز تتجاوز قدرته ما عداه. لكي تؤدِّي المُوثِّقات دورها على أكمل وجه، لا بدَّ أن تأتي في زمن المضارع وأن تكون إيجابيَّة، وشخصيَّة، ومحدَّدَة. انتقِ واحدة من السلوكيَّات التي تنشد تغييرها أو تعزيزها وأخبر نفسك مع مستهلِّ كلِّ يوم جديد بأنَّها تحقَّقت بالفعل فإذا أردت على سبيل المثال أن توطِّد علاقتك بابنتك، فكرِّر هذه العبارة كلَّ يوم «إنني أتحوَّل إلى شخص عطوف ومعطاء كلَّما أتواصل مع ابنتي».

تكمن مشكلة المُوثِّقات في إعراض الناس عن تصديقها باعتبارها زائفة أو مُلفَّقة، والميل إلى تصديق الصور الذهنيَّة السلبيَّة التي تصوغها عقولهم وتدعمها انتقادات أو تعليقات من حولهم. فالأمر مماثل للنموذج الشائع الذي يقيس تفاؤل الأفراد من عدمه وفقاً لرؤيتهم لنصف الكأس الفارغ أو الممتلئ، إذ يميل أغلب الناس إلى التصديق على خلوِّ النصف الأول وغضِّ الطرف عن امتلاء النصف الثاني؛ مع أنَّ كليهما صحيح في واقع الأمر. وبالقياس على هذا النموذج فإنَّنا نحتاج من الدعم الخارجي – المُوثِّقات – ما يكفي لتأكيد وجود النصف الممتلئ – والإيجابي – من صورتنا الذهنيَّة. ومن أفضل الطرق التي أثبتت فاعليَّتها في تحقيق هذا الهدف استخدام المُوثِّقات بشكل غير مباشر. فبدلاً من التعاطي بشكل مباشر مع الإنجاز المنشود، يمكننا توظيف المُوثِّقات لتعديل بعض السلوكيَّات التي تؤدِّي إلى تحقيق الإنجاز المطلوب في نهاية الأمر.

في إحدى التجارب التي شملت طلاباً من ذوي التحصيل المدرسي المنخفض، لم يُطلب منهم التفكير في أنفسهم بشكلٍ مختلف كما هو شائع في دورات التنمية البشريَّة التقليديَّة. طلب منهم أن يكتبوا عن المزايا الإيجابيَّة للتعليم والتأهيل

المهني المبكِّر من وجهة نظرهم. وكانت النتيجة – بعد هذه التجربة – أن الطلاب قد حقَّقوا معدَّلات تفوُّق غير مسبوقة. ترتبط هذه الفكرة ارتباطاً وثيقاً بالنصيحة الشائعة التي يقدِّمها المعلِّمون للآباء والتي تحثُّهم على تقدير وتشجيع «جهود» الأبناء، وليس «النتائج».

وبنفس المعنى؛ إن كانت المُوثِّقات تهدف في المقام الأوَّل إلى دعم السلوك الإيجابي، فليس هناك ما هو أجدر من «الجهد المبذول» بالتقدير والتحفيز – وليس المحصِّلة النهائيَّة. فهذا الجهد هو ما يعزِّز مهاراتهم، ويوسِّع مداركهم، ويعمِّق خبراتهم، ويمتِّن حصونهم الدفاعيَّة ضدَّ أيَّ فشل محتمل. وهل هناك ما هو أفضل من هذه الأدوات لتحقيق النتائج والإنجازات المنشودة؟ هذه هي المُوثِّقات غير المباشرة التي تُكسبنا المناعة ضدَّ الإحباطات والصلابة في وجه الإخفاقات.

## النماذج الأوليَّة: اختبر طريقك للنجاح

تُستخدم النماذج الأوليَّة كوسيلة لاختبار مفهوم أو فكرة ما بشكل عملي، ودراسة عيوبه ومزاياه قبل الشروع في تنفيذه على أرض الواقع. وفي عالم الأزمات، يعتبر توظيف النماذج الأوليَّة في خضم عمليَّة إيجاد الحلول من أكثر الاستراتيجيات فاعليَّة. ولا يشترط أن تكون هذه النماذج شيئاً ماديّاً أو ملموساً، فربَّما تأتي في صورة محادثة، أو مسودة، أو فيلم قصير، أو مسرحية هزليَّة.

أهمُّ ما في الأمر أن تأتي في صورة معبِّرة عن الفكرة الرئيسة حتَّى وإن بدت بعيدة تماما عنها. ففي الثقافات المشبعَة بالنماذج الأوليَّة، تجد الطريق إلى الفكرة النهائيَّة مكتظَّاً بحلول تُختبَر، ووجهات نظر تُقارن، وآراء تُعدَّل، وأفكار تُهجَر، ومعلومات توثَّق أو تُفنَّد، فهل هناك طريقة أفضل لتُصارِح من حولك بتوقُّعاتك، وفي الوقت ذاته تحفِّزهم ليخرجوا أفضل ما لديهم؟!

عندما تسند إليك إحدى المهمَّات، لا تبدِّد وقتك في التفكير طويلاً. ركِّز على الفكرة الأولى التي تعن لك وابتكر نموذجاً أوَّليّاً سريعاً لها. فكِّر فيما تعلَّمته

وتوصَّلت إليه من خلال هذه التجربة، وتحلَّ بالشجاعة الكافية لتستشير من حولك وتستعين بخبراتهم.

## نماذج أوليَّة لمفاهيم استثنائيَّة

ألَّف بعض المصمِّمين تمثيليَّة قصيرة كنموذج أوَّلي لأحد تطبيقات الهواتف الذكيَّة المصمَّمَة للأطفال، بحيث يستطيع الأطفال استخدام هذا التطبيق ومن خلال النقر على الشاشة أو سحبها أن يتحكَّموا في حركة الشخصيَّات الكرتونيَّة. عبَّر الفيلم عن هذه الفكرة باستخدام لوحة بيضاء على شكل شاشة الهاتف وشخص يقف على الجانب الآخر من الغرفة ليتحرَّك ويتجاوب مع حركة أيادي الأطفال على الشاشة المزعومة - كما لو كانوا يتحكَّمون حقّاً في حركته. تمكَّن المصمِّمون بهذه الطريقة من اختبار الفكرة وإجراء التعديلات اللازمة - بل وإضفاء لمسات جديدة تجعل التطبيق أكثر إثارة وحيويَّة - ومن دون أن يبدؤوا في العمل على التطبيق بشكل فعلي. بعد نجاح التجربة، أطلق المصمِّمون التطبيق تحت اسم «Sesame Street's Elmo's Monster Maker» ليصبح الأكثر ذيوعاً وانتشاراً في عالم الأطفال. تعتبر هذه التجربة نموذجاً حيّاً لجوهر ترويج «المفاهيم». فما قام به فريق العمل هو ابتكار نموذج أوَّلي للـمفهوم الرئيس الذي يستند إليه التطبيق. ويختلف هذا النوع من النماذج الأوَّليَّة عن النماذج العمليَّة التي تُصمَّم بشكل يختبر آليَّة عمل الفكرة بشكل فعلي، وليس فقط المفهوم الكامن في داخلها.

## اجعل من الإنجاز عادة

المنجزون يُخضِعون نواياهم، وتطلُّعاتهم، وجهودهم للتفكير الواعي والتخطيط اليقظ، فيحققون ما يعجز الآخرون عن تحقيقه. اتخذ قراراً واعياً بأن تقتنص الفرص، وتختبر كلَّ ما هو جديد وفريد، وتخرج عن نطاق المألوف. لا تنهمك في التفكير في النتائج والعواقب، بل بادر، وحاول، واختبر، وافشل، ثم حاول من جديد. لكي يتسنَّى لك ذلك، ابدأ بملاحظة وتقييم سلوكيَّاتك وسلوكيَّات الآخرين - أو بالأحرى ردود أفعال - من تتواصل

معهم بشكل دائم: وحاول استنباط الأساليب التي تؤدِّي إلى أفضل النتائج وأنجح العلاقات والحوارات؟ وتساءل دائماً: هل هناك طريقة أفضل للتفاعل المثمر مع من حولي؟ وعليك فضلاً عن استخدام الاستراتيجيَّات والدروس والتجارب التي طرحناها سابقاً، أن تثق بأن رحلة الإنجاز طويلة، وأنها لن تنتهي إلا إلى مزيد من التأثير والتغيير، إذا ما أحطْتَها وحميتها بقيمك ومبادئك، وبأهدافك النبيلة وعلاقاتك الجميلة.






ملخصات لكتب عالمية تصدر عن
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

# المبدعـون

## هكذا يحرك المجددون العالم

تأليـف:

آدم غرانت





## الإنجاز بالفضول

يُجمع علماءُ النفس على وجود طريقين لتحقيق الإنجازات، ألا وهما: التقليد والتجديد. التقليد أو «الامتثال» يعني إتباع الطرق التقليديَّة والحفاظ على الأمور كما هي بلا تغيير، أمَّا التجديد وعدم الانصياع للتقليد فهو أن نَطرقَ طرقاً غير مطروقة في رحلة الحياة، فنسير عكس التيار في رحلة الابتكار. فالأصليون يسلكون سُبلاً غير مَسلوكة، ويخاطرون من أجل التفَرُّد والإبداع.

ويكمن جوهر التجديد في البحث الدائم عن بديل أفضل، وذلك بدافع الفضول وعدم المثول. الفضول هو الشك في المسلَّمات عندما نمرُّ بحالة «الفوجا دي» (vuja de) وهي المقابل لظاهرة «الديجا فو» (déjà vu). نعيش حالة «الديجا فو» عندما نلتقي شيئاً جديداً تماماً فنتخَيَّل أنَّنا رأيناه من قبل. أمَّا حالة «الفوجا دي»، فهي على العكس تماماً، حيث نستشعرها عندما نقابل شيئاً مألوفاً ولكنَّنا بسبب الفضول والإلهام نراه من منظور جديد، ونتمتع برؤيةٍ مشحونةٍ ومتجَدِّدة تُمَكِّننا من حلِّ مشكلاتٍ قائمة كنا نظنها عصَيَّةً على الحل.

عندما نشعر بالفضول تجاه بعض المسلَّمات القديمة، ندرك أنَّها واجبة التغيير، وأن أسبابها وروافدها الاجتماعية والثقافية والعلمية قد تغيرت، ومن ثم علينا

المبادرة إلى تغييرها. فالقواعد ونظم العمل من فكر وصنع البشر، وهي قابلة للتغيير أو التطوير أو الإلغاء تماماً. ومن ثم فإن التفكير من منظور «الأصليين» المجددين يذكي فينا روح التجديد ويدفعنا لأن ننجز أكثر وأفضل.

## هل كل العباقرة مبدعون؟

نحن نتعرض للضغوط لتقبُّل المسلَّمات في وقت مبكر أكثر ممَّا نتوقَّع، فإذا بحثنا عن الأشخاص الذين سيغيرون العالم، فإن أول من يتبادر إلى أذهاننا هم الأطفال العباقرة، الذين يمكن أن يتعلَّموا القراءة في سنِّ الثانية، ويعزفون الموسيقى في سنِّ الرابعة، ويوقدون أذهانهم بدراسة التفاضل والتكامل في السادسة، ويتحدثون سبع لغات في الثامنة، ثم كما يقول «تي. إس. إليوت» يفشلون ويعيشون حياة تعيسة، بدلاً من أن يحققوا نجاحاً مدوياً كما تُنبئ قدراتُهم الخارقة.

ولكن نادراً ما يتمكَّن الأطفالُ العباقرة من تغيير العالم، على الرغم من مواهبهم وطموحهم. فما يعوقهم عن النهوض وإحداث التغيير هو أنَّهم يركِّزون طاقاتِهم على استغلال المعرفة العلميَّة القائمة، بدلاً من استشراف رؤى فريدة وإيجاد آفاق جديدة، فنراهم يلتزمون بقواعد لعبة الحياة المألوفة بدلاً من وضع قواعدهم واللعب بِطُرقهم الخاصَّة، فضلاً عن أنَّهم لا ينفَكُّون يسعون للحصول على استحسان والديهم وإعجاب معلِّميهم. وكما يقول الاقتصادي «جوزيف شومبيتر»، فإن الإبداع هو الهدم البنَّاء أو «الهدم الخلَّاق»، فغالباً ما يتطلَّب استخدام نظم جديدة هدم الطرق القديمة، ومن لا يغامرون ويتخلون عن التقليد من أجل التجديد هم من ينتابهم خوفٌ مَرَضِّي من تحقيق نتائج غير مُرضية.

## هل العباقرة في مأمن من المخاطر؟

نحن نعتقد بأنَّ المبدعين وُلِدوا بمناعة بيولوجيَّة ضدَّ المخاطر، ولكنَّ الحقيقة هي أنَّهم أكثر قدرة من غيرهم على تجاوز المخاطر، وتجاهل موافقة المجتمع، فهم ببساطة لا يشعرون بالقلق مثلنا عندما نقرِّر السباحة عكس التيَّار. في كلِّ مجال،

بدءاً من عالم الأعمال والسياسة ووصولاً إلى العلوم والفنون، نجد أنَّ من يبتكرون وينهضون بالعالم نحو الأفضل نادراً ما يكونون مثالاً للثقة المطلقة والالتزام. هم فقط يشكِّكون بالتقاليد ويتحدَّون الواقع. هم في ظاهر الأمر يتسمون بالجرأة والثقة بالنفس، ولكن عند سقوط أحد الأقنعة، يتضح أنَّهم مكبَّلون بالخوف والتناقض. وفي حين ننظر نحن إليهم كروَّاد بدؤوا رحلة التغيير بجهود ذاتيَّة، فإنهم لا يعتبرون أنفسهم كذلك، وبقدر ما يبدون توَّاقين إلى المخاطرة، إلا أنَّهم في حقيقة الأمر يُحاولون تجنُّبها مثلنا جميعاً.

## موازنة المخاطر

منذ أكثر من نصف قرن، وضع عالم النفس «كلاريد كومبوس» في جامعة «ميشيغان» نظريَّة مبتكرة للمخاطرة؛ ففي سوق الأسهم، إذا أردت أن تقوم باستثمار محفوف بالمخاطر، يمكنك حماية نفسك بالمشاركة في استثمارات أخرى آمنة. يرى «كومبوس» أنَّ الناجحين في حياتهم اليوميَّة يفعلون الشيء ذاته، حيث يواجهون المخاطر بثبات ويصنِّفونها في فئات، وغالباً ما نجد أنَّنا عندما نتخطَّى مستوى المخاطر المعقولة في أحد المجالات، فإنَّنا نتوخَّى الحذر في مجال آخر.

تفسِّر فئات ومستويات المخاطر سبب توجُّه العباقرة إلى الإبداع في جانب واحد من حياتهم، وإغراقهم في التقليديَّة إلى حدٍّ بعيد في الجوانب الأخرى. يقول «إدوين لاند» مؤسِّس شركة «Polaroid»: «بمقدور أيِّ شخص أن يكون مبدعاً في أحد المجالات في حال تمتُّعه بقدر كبير من الاستقرار النفسي والاجتماعي المُستمد من المواقف الراسخة في جوانب حياته الأخرى، بخلاف المجال الذي يعتبر مبدعاً فيه».

ولكنَّ الحدس يشير إلى أنَّ الإنجازات الإبداعيَّة لا تزدهر من دون بذل قدرٍ كبيرٍ من الوقت والطاقة، ولا تستطيع المؤسَّسات النموَّ بقوَّة من دون العمل الدؤوب، ولكنَّ هذه الافتراضات تغضُّ الطرف عن الفائدة الجوهريَّة للعمل في نطاق متوازن من المخاطر: فالشعور بالأمن في أحد المجالات يمنحنا حريَّة التجديد في مجالٍ آخر، وعندما ننعم بالاستقرار المالي، نهرب من ضغوط نشر

كتب ذات مستوى متواضع، أو الترويج لأعمال فنيَّة رديئة، أو بدء مشروعات من دراسات. ولكن توازن المخاطر لا يهدف إلى الثبات والجمود في مستوى معيَّن والاكتفاء بالمجازفات المحسوبة، فالمجدِّدون يجازفون في مجالهم الإبداعي المحدَّد، ولكنَّهم يتوخَّون الحذر في المجالات الحياتيَّة الأخرى.

## مَنْ يُقَيِّم حسَّ التجديد لديك؟

### المقارنة بين المبدعين، والمديرين، والمتلقِّين، والزملاء

### هل يمكن للمبدعين تقييم أفكارهم بموضوعيَّة؟

أمضى الدكتور «جستين بيرغ» - وهو من أنبغ أساتذة جامعة «ستانفورد» - سنوات في تدارس هذا السؤال، وفي إحدى التجارب، عرض مقاطع فيديو عن عروض السيرك لمجموعات مختلفة من الأشخاص، وطلب منهم إجراء استقراءات حول مدى نجاح كلِّ مؤدٍّ فيما سيفعله، وقدَّم لاعبو سيرك «دو سوليل» تنبُّؤاتهم عن مدى رواج مقاطع الفيديو التي سجلوها.

كما شاهد مديرو مسارح السيرك مقاطع الفيديو وسجَّلوا تنبُّؤاتهم أيضاً. وقد أثبت المبدعون أنَّهم لا يجيدون الحكم على جودة أدائهم، ففي المتوسِّط، وعند تقييم أدائهم بأداء تسعة غيرهم، وضعوا أداءهم في مراتب أعلى من مستواها الفعلي بمقدار درجتين. في حين أنَّ المديرين كانوا أكثر واقعيَّة؛ حيث لم يشتركوا في العروض بشكلٍ مباشر، فكانوا أكثر حياديَّة.

عرف علماء الاجتماع من زمن طويل أنَّنا نبالغ في الثقة بأنفسنا عندما نُقيِّم أعمالنا، فعندما نبتدع فكرة جديدة، تكون فريدة من نوعها إلى درجة تمكننا من تجاهل كلِّ الملاحظات السابقة حول الاختراعات والابتكارات القديمة، وحتَّى في حالة فشل أفكارنا السابقة، تكون الفكرة الحالية مختلفة، فعندما نتوصَّل إلى فكرة ما، فإنَّها تكون قريبةً من ذوقنا الخاص، وبعيدة عن ذوق الجمهور، فلا نتمكَّن من تقييمها على نحو صحيح.

**«عندما يتعلَّق الأمر بالأفكار القويَّة التي تحرك عقولنا، والقيم الأساسيَّة التي تملأ قلوبنا، فإننا نحن من نقيِّد أو نحَرِر أنفسنا».**

## مَن الأقدر على إصدار الأحكام على المبدعين: المديرون أم المتلقُّون؟

عندما يفحص المديرون أفكاراً جديدة، فإنهم ينظرون إليها بعينٍ ناقدة ونافذة بهدف التقييم، ومن أجل حماية أنفسهم من مخاطر رهان الخاسر، يقارنون الفكرة الجديدة بنماذج الأفكار الناجحة سابقاً، ومع زيادة المعارف المُكتسبة عن حَدٍّ معين، نصبح أسرى لنماذجنا الأوَّليَّة الخاصَّة.

من حيث المبدأ، ينبغي للمتلقِّين أن يكونوا أكثر انفتاحاً على التجديد من المديرين، ورغم ذلك، لم يكن جمهور الاختبار أفضل حالاً من المديرين من حيث التنبُّؤ بنجاح الأفكار الجديدة وفقاً لدراسة «جستين بيرغ»؛ ولكن تبيّن أنَّ مجموعات التركيز وقعت في نفس الأخطاء التي وقع فيها المديرون.

عند جلوسك في غرفة المعيشة لمشاهدة عرضٍ ما، فإنَّك تندمج مع الحبكة الروائيَّة للعرض، فإذا وجدت نفسك تضحك طوال الوقت، فستقول إنَّك شاهدت عرضاً مضحكاً، ومع ذلك، عندما تشاهد نفس العرض مع مجموعة تركيز، فإنك لن تندمج معه على النحو ذاته، لأنَّك تعرف أن تشارك من أجل تقييم العرض لا من أجل معايشته، وبالتالي تبدأ في الحكم عليه منذ البداية؛ لأنَّك تحاول فهم ما إذا كان الناس سيشاهدونه أم لا، تقوم بتقييمه مقابل الأفكار المحدَّدة سلفاً عن الطرق التي يمكن أن تجعل العرض ناجحاً.

بدلاً من تقييم إبداعك بنفسك، أو الحصول على ملاحظات المديرين، الجأ إلى زملائك، فهم لا يهربون من المخاطر مثل المديرين وجمهور الاختبار، كما أنَّهم منفتحون لرؤية الإنجازات في الاحتمالات غير المألوفة، التي تَحْذَر من السلبيَّات الزائفة. وفي نفس الوقت، ليس لديهم استثمار محدَّد في أفكارنا، ممَّا يمنحهم مسافة كافية لتقديم تقييم نزيه، وعدم إعطاء صور إيجابيَّة زائفة.

# عبِّر كالمبدع

## 1. تعلَّم فنَّ الإقناع الإبداعي

يفترض معظمنا أنَّه ينبغي علينا أن نؤكِّد مواطن قوَّتنا ونقلِّل من نقاط ضعفنا حتَّى ننجح في إقناع الآخرين بمهاراتنا، ومثل هذا النوع من التواصل الفعَّال يبدو مفهوماً إذا كان الجمهور المتلقِّي متعاطفاً معاً.

لكن عندما تطرح فكرة جديدة أو تتقدَّم باقتراح من أجل التغيير، فمن المرجَّح أن يصبح جمهورك مرتاباً. وفي تلك الظروف، يحقِّق تبنِّي شكل من أشكال التواصل الضعيف بإبراز عيوب فكرتك ذلك الإقناع المنشود، وذلك لأربعة أسباب هي:

**السبب الأول**: هو أنَّ البدء بنقاط الضعف يبدِّد شكوك الجمهور، فلقد وجد أستاذا التسويق «ماريان فرايستاد»، و«بيتر رايت» أنَّنا نزيد من خطوط دفاعاتنا العقلية فور إدراكنا أنَّ هناك مَن يسعى لإقناعنا بفكرة ما.

**السبب الثاني**: هو أنَّ البدء بعيوب الفكرة يجعلك تبدو ذكياً. حاول أن تتعلم من نقَّاد الكتب، فحتَّى إذا راق لهم أحد الكتب، فإنَّهم كثيراً ما يشعرون بالتزام يفرض عليهم إضافة فقرة في نهاية الكتاب توضِّح عيوبه؛ وكأن كلمات الهجاء يجب أن تنضح دائماً بالحكمة والتبصُّر، بينما ينظر آخرون إلى الآراء الإيجابيَّة على أنَّها آراء ساذجة تغالي في التفاؤل.

**السبب الثالث**: المبادرة بعرض بعض أوجه قصور فكرتك تجعلك جديراً بالثقة، فعندما تصف العقبات التي تواجهها في أعمالك، فإنَّك تعطي انطباعاً بسعة الاطلاع وبصدقك وتواضعك.

**السبب الرابع**: سوف يستحسن الجمهور الفكرة بسبب التحيُّز لكيفيَّة معالجتنا للمعلومات. أظهر عالم النفس «نوربيرت شوارتز» أنَّه كلَّما زادت سهولة التفكير

في شيء ما، تعزز انطباعنا بأنَّه شيء مهمٌّ للغاية، فنحن نستغلُّ سهولة استرجاعنا للمعلومات؛ فمن خلال الاعتراف بعيوب مشروعك، فإنَّك تصعِّب على المستثمرين أن يفكِّروا في المشكلات الموجودة في شركتك، فعندما ينهمكون في البحث عن مشكلات أخرى، سيستنتجون أنَّ مشكلاتك في الواقع ليست كبيرة إلى الدرجة التي صوَّرتها.

**2. الألفة تخلق الراحة**

لا ننجح في كثير من الأحيان في نقل أفكارنا، فهي مألوفة للغاية لنا، وهذه الألفة تجعلنا ننتقص من حاجة الجمهور لاستيعابها وتصديقها. إذا أردنا أن يتقبَّل الناس أفكارنا الإبداعيَّة، يجب أن نتحدَّث عنها بوضوح، ونعيد صياغتها، ونكرِّرها، فتكرار تلقِّي الفكرة يُسَهِّل معالجتها. بينما تتطلَّب الفكرة غير المألوفة بذل جهد إضافي لفهمها، فكلَّما رأينا الفكرة وسمعناها واتصلنا بها، زاد ارتياحنا لها وقلَّ رفضنا لها واعتبارها تهديداً يواجهنا.

**3. تدارس الخيارات المطروحة في مواقف غير مُرضية**

استناداً إلى الاقتصادي «ألبرت هيرشمان»، هناك أربعة خيارات للتعامل مع أيِّ موقف غير مرضٍ، وهي:

1. الرحيل، وهذا يعني إبعاد نفسك عن الموقف تماماً.
2. التعبير عن الاستياء مع محاولة تحسين الوضع.
3. المثابرة، وتعني تحمُّل الموقف على مضض.
4. الإهمال، ويعني البقاء في الوضع الحالي مع تقليل الجهد المبذول.

ولكن في سعينا نحو الإبداع، لا يكون الإهمال خياراً مطروحاً، كما أنَّ المثابرة سبيل مؤقَّت للحصول على الحقِّ في التعبير، ولكنَّها على المدى الطويل، مثل

الإهمال، تبقي الوضع القائم، ولا تستطيع تغيير حالة الاستياء التي تشعر بها، ولتغيير الوضع القائم، فالخروج من الموقف والتعبير عن الاستياء هما البديلان الوحيدان القابلان للتطبيق.

لقد تغيَّر العالم على نحو جعل الانسحاب والرحيل أسهل من أيِّ وقت مضى، ولكن هناك من يرى أنَّ الانسحاب مضرٌّ بالإبداع، ومع ذلك، في بعض الأحيان، يمكن أن يصبح الانسحاب من مكان عمل خانق أفضل مسار للإبداع، فأفضل ما يمكننا القيام به هو التعبير عن آرائنا، وموازنة المخاطر التي نتعرَّض لها، والاستعداد للرحيل إذا تطلَّب الأمر ذلك. وفي حالة تحسُّن سلوك رؤسائنا، فهذا يعني أنَّ هناك ما يبرر استمرار العمل معهم والإفصاح عن آرائنا، فإن لم يغيِّروا الطريقة التي يفكِّرون بها، فربَّما نجد فرصاً أفضل في أماكن أخرى.

## اختيار الأفكار: كيف نصنع المعجزات

أكد عالم النفس «دين سيمونتون» - بعد أن أمضى عمره في دراسة الإنتاجيَّة الإبداعيَّة- أنَّه في المتوسِّط لم يكن العباقرة المبدعون أفضل في مجالاتهم من أقرانهم من الناحية النوعيَّة. كلُّ ما في الأمر أنَّهم ينتجون أعمالاً أكثر، ممَّا يتيح لهم مزيداً من التنوُّع وفرصاً أكبر للإبداع. الشائع على نطاق واسع أنَّ هناك مفاضلة بين الكمِّية والنوعيَّة، فإذا أردت أداء عملك بشكل أفضل، فعليك بتقليل حجم العمل المُسند إليك، ولكن اتضح فيما بعد أنَّ ذلك مفهوم خاطئ.

فعندما يتعلَّق الأمر باستحداث الأفكار، تصبح الكمِّية هي السبيل الأرجح لتحقيق جودة عالية. يرى «روبرت سيتون»، الأستاذ بجامعة ستانفورد «أنَّ المفكِّرين المبدعين يأتون بالعديد من الأفكار التي تعتبر تحوُّلات غريبة، وطرقاً مسدودة، وإخفاقات مطلقة، ولكنَّ هذه الأفكار تستحقُّ العناء المبذول في سبيلها لأنَّهم يستحدثون أيضاً مجموعة كبيرة من الأفكار الجديدة.

## أضرار التسويف وميزة السرعة

هناك بطبيعة الحال مزايا واضحة للسرعة: فبوسعنا أن نضمن إنهاء ما بدأناه والتغلُّب على المنافسين في السوق، ولكن ما أثار دهشتي، في أثناء دراستي للمبدعين والمجدِّدين، أنَّ سلبيات التحرُّك السريع لاقتناص المرتبة الأولى قد تفوق الإيجابيات. صحيح أنَّ الطير المبادر يحصل على الدودة، كما يقول المثل، ولكن الدودة المبكِّرة تلقى مصرعها أيضاً.

لقد فاجأنا مؤخراً أحد طلاب الدكتوراه المبدع «جيهاي شين» بفكرة غير متوقَّعة، ووفقاً لفكرته فإن التسويف يمكن أن يقود إلى الإبداع، فعندما تسوِّف، فإنَّك تؤخِّر العمل الذي يتعيَّن عليك القيام به. ربَّما تفكِّر في المهمَّة التي أجَّلتها، ولكنَّك تؤجِّل إحراز تقدُّم حقيقي فيها أو إنهائها لإنجاز مهمَّة أخرى تتطلَّب إنتاجيَّة أقل، وكما بحث وأكد «شين»، عندما تؤجِّل مهمَّة، فإنَّك توفِّر لنفسك الوقت للاندماج في أفكارٍ متباينة بدلاً من التركيز على فكرة واحدة، فتتعرَّض لمجموعة واسعة من المفاهيم الإبداعيَّة وتختار في النهاية اتجاهاً أكثر أصالةً وتجديداً.

إضافة إلى توفير الوقت اللازم لاستحداث أفكار جديدة، فإن للتسويف فوائد أخرى: فهو يبقينا منفتحين على الارتجال والأداء بتلقائية. عندما نخطِّط لشيء ما مُسبقاً بشكلٍ جيِّد، فإننا قد نتمسَّك بتسلسل الخطَّة التي وضعناها، ونغلق الباب أمام الاحتمالات الإبداعيَّة التي قد تتبادر إلى أذهاننا.

**«يمنحنا التسويف نوعاً من المرونة في أداء مهمَّة ما، ويفتح التأخر في دخول السوق مداركنا للتعلُّم والتكيُّف، والحدِّ من مخاطر سرعة الأداء وتعجل الإبداع».**

## هل السرعة ميزة حقيقية؟

أفضل طريقة لدحض أسطورة السرعة هي أن تطلب من الناس اكتشاف كل عيوبها، كأن تسأل أحدهم: وفقاً لتجاربك السابقة، ما عيوب السرعة؟

- **أولاً**: يمكنك أن تكون مبدعاً من دون أن تحل في المركز الأول، فعندما يتسرع المبدعون ويتشبثون بالمرتبة الأولى، فإنهم يُصبحون عُرضةً للشطط، هذا هو العيب الأول.

- **ثانياً**: ثمَّة سبب للاعتقاد بأنَّ أنماط الناس الذين يتأخَّرون في التحرُّك قد يكونون أكثر استعداداً لتحقيق النجاح، فعشَّاق المجازفة والمخاطرة ينجذبون لبلوغ المرتبة الأولى، فيكونون عُرضةً لاتخاذ قرارات مُندفعة. بينما يتوخَّى أصحاب المشروعات حذرهم من المخاطر، ويراقبون المشهد عن كثب ومن مسافة بعيدة في انتظار الفرصة المناسبة، ويوازنون بين المخاطر الماثلة أمامهم قبل اتخاذ أيِّ إجراء.

- **ثالثاً**: إضافة إلى عدم الاندفاع في تحقيق الطموحات، يستطيع المتأنُّون والمتريقون التفوُّقَ على المنافسين لتحسين جودة منتجاتهم، فعندما تصبح الأوَّل في السوق، فهذا يعني أنَّ عليك ارتكاب جميع الأخطاء بنفسك.

- **رابعاً**: في حين يميل المتعجلون إلى التمسُّك بعروضهم الأولى، ينجح المتأنُّون في مراقبة التغيُّرات والظروف وتحوِّل أذواق المستهلكين وانقلاب مواقف الحلفاء، ومن ثم التكيُّف بناءً على ذلك.

## هل المبدع مَن يولد أوَّلاً أم مَن يولد أخيراً؟

اهتم الخبراء بالمزايا التي يتمتَّع بها المولود الأوَّل، فعادةً ما يكون أوَّل طفل مهيأً للنجاح، حيث ينعم باهتمام ووقت والديه المتفانيين وطاقتهما الكاملة.

كما توصَّلت مئات الدراسات إلى النتيجة ذاتها: فعلى الرغم من أنَّ المولودين أوَّلاً يكونون أكثر سيطرة ووعياً وطموحاً من هؤلاء الذين يولدون بعدهم، بينما تميل الفئة الثانية إلى المجازفة وتبنِّي الأفكار الإبداعية، وهذا يعني أنَّ المولودين أولاً يتمسَّكون بالوضع الراهن، بينما يميل مَن يولدون بعدهم إلى الاعتراض على الثوابت ومحاولة تغييرها.

**«لستَ مضطراً لأن تأتي أوَّلاً، فالمبدعون الناجحون لا يصلون في الموعد المحدَّد دائماً، بل هم مَنْ يتأخَّرون وينتظرهم الآخرون».**

## تناقص الصرامة

لاحظ عالم النفس «روبرت زاجونك» أنَّ المولودين أولاً يترعرعون في عالم البالغين، في حين أنَّه كلَّما زاد عدد أشقَّائك الذين يكبرونك سناً، زاد الوقت الذي تقضيه في التعلُّم من الأطفال الآخرين. فعندما يلعب الأشقَّاء الأكبر سناً دور الوالدين والقدوة التي تراها، فلن تتعرَّض لنفس العقاب ولن تُطبق عليك نفس القواعد التي عليك الالتزام بها في ظل وجود والديك، كما أنَّك ستنعم بحماية أشقَّائك لك. كما أنك تختبر المجازفة ومواجهة المخاطر في مرحلة عمريَّة مبكِّرة، فبدلاً من محاكاة خيارات البالغين المُفصلة والمدروسة بعناية، فإنَّك تسير على نهج الأطفال المبدعين.

حتَّى عندما لا يتمُّ تكليف الأطفال بأدوار الأبوين، يميل الوالدان إلى التعامل بصرامة مع أبنائهم المولودين أولاً، ويصبحون مرنين على نحو متزايد مع أبنائهم اللاحقين، فعادةً ما يتحرَّر الوالدان من التوتُّر العصبي المُصاحب لتربية الأطفال لأنَّهم يكتسبون الخبرة والثقة من تربية أبنائهم الكِبار. إضافة إلى ذلك، لا يؤدِّي الأشقَّاء الأصغر سناً الكثير من المهام الروتينية لأنَّ أشقَّاءهم الأكبر يكلفون بهذه المهام بالفعل.

يبرز دليل ترتيب المواليد أهمِّية إعطاء الأطفال الحريَّة ليصيروا مبدعين، ولكن من مخاطر هذه الحريَّة هي أنَّهم قد يتمردون فيتعرِّضون ويُعرِّضون الآخرين للخطر. فما الذي يحدِّد مستوى الإبداع بعد تحفيز عقل أيِّ طفل - مهما كان ترتيبه - ليصبح مبدعاً؟

يميِّز النهج العقلاني للانضباط آباء المراهقين الذين لا يتورَّطون في انحرافات إجراميَّة والمبدعين الذين يواجهون قيود الروتين في أعمالهم. تناولت إحدى

الدراسات حالات كان فيها آباء الأطفال العاديين ملتزمين مع أطفالهم باتباع ستِّ قواعد ثابتة منها: الالتزام بجداول زمنية محدَّدة لأداء الواجب المنزلي وميعاد النوم. بينما كان آباء الأطفال المبدعين يشدِّدون على أطفالهم باتباع قاعدة واحدة أو أقل في المتوسِّط «والتركيز على القيم الأخلاقية، بدلاً من التركيز على قواعد محدَّدة»، وذلك كما أكدت دراسات عالمة النفس «تيريزا أمابايل».

إذا أراد الوالدان فرض الكثير من القواعد، فمن المهم أن يشرحوا لأبنائهم طبيعة هذه القواعد وأسباب فرضها، فقد تبين أنَّ المراهقين يتحدَّون القواعد عندما تُفرض عليهم بالقوة والسيطرة والتهديد والوعيد. وهناك تفسير واحد ينجح عند فرض قواعد الانضباط، وهو «تعليل سبب عدم ملاءمة السلوكيَّات الممنوعة مع الإشارة إلى عواقبها على الآخرين»، فتسليط الضوء على العواقب التي يتحمَّلها الآخرون يدير الاهتمام إلى ضرر الشخص الذي تعرَّض للأذى من سلوك الفرد ويبعث على التعاطف معه، كما أنَّه يساعد الأطفال على إدراك نتائج أفعالهم التي قد تُلحق الضرر، ممَّا يؤدِّي إلى شعورهم بالذنب. يقول «إرما بومبيك»: «الذنب هو الهبة التي تحافظ على العطاء». وهذا صحيح؛ إذ تنشِّط العواطف الأخلاقية المزدوجة التي تجمع بين التعاطف والإحساس بالذنب رغبتنا في تصحيح أخطاء الماضي والتصرُّف بصورة أفضل في المستقبل.

## الشخصيَّة قبل كلِّ شيء

يثني الكثير من الآباء والمعلِّمين على السلوكيَّات التي تدلُّ على روح التعاون وحبِّ مساعدة الغير، ولكن يبرُز ويبدع الأطفال في التعاون وعدم التهاون أكثر من غيرهم، لأن مساعدة الآخرين جزء من هويَّاتهم.

إذا رأيت طفلاً يقوم بعمل طيِّب، فقل له: «أنت شخص طيِّب لأنَّك ..... إلخ»، كما يُظهِر الأطفال أخلاقاً حسنةً عندما يُطلب منهم ذلك، فهم يريدون أن يكونوا جديرين بالصفة التي ستُقرن بهويَّاتهم، فإذا رغبت في أن يشارك طفل لعبته مع أحد، فبدلاً من أن تسأله: «هل ستسمح لأخيك باللعب معك؟»، اسأله: «هل

ستلعب مع أخيك؟» يقيِّم الناس الخيارات على نحو مختلف عندما ننقل تركيزنا من السلوك إلى الشخصيَّة، فبدلاً من السؤال عمَّا إذا كان هذا السلوك سيحقِّق النتائج المنشودة أم لا، ينفِّذ الأطفال السلوك المطلوب على الفور لأنَّ ذلك هو الشيء الصحيح الذي ينبغي القيام به.

## البحث عن قدوة

عندما طلبت عالمتا النفس «بينيلوب لوكوود» و«زيفا كوندا» من طلاب الجامعة سرد ما يأملون في تحقيقه خلال العقد التالي، وجدتا أنَّ أهداف الطلاب بسيطة للغاية، وطُلِب من مجموعة أخرى من الطلاب قراءة مقالة صحفيَّة عن المخاطرين والمتفوِّقين، ثمَّ طلب منهم تسجيل أهدافهم، فوجدتا أنَّ مستوى الأهداف ارتفع كثيراً، وهذا يعني أنَّ وجود قدوة ارتقى بتطلُّعاتهم. يمكننا البحث عن القدوة في مكان سهل الوصول إليه، وهو قصص المبدعين العظماء على مرِّ التاريخ، فقد تمثِّل الشخصيات الخياليَّة قدوة أفضل من الشخصيَّات الحقيقيَّة في بعض الحالات، حيث وَجد العديد من المبدعين أبطالهم في رواياتهم المفضَّلة، التي يوظِّف فيها أبطال الرواية إبداعاتهم في السعي لتحقيق الإنجازات الفريدة.

## غرس ثقافة الإبداع

1. لا تُعَيِّن على أساس توافق شخصية الموظف مع ثقافة المؤسسة: لا يتأتَّى الإبداع من الموظفين المتوافقين والمنسجمين مع شخصية مؤسستك، بل ممن يسهمون ويعارضون ويؤثرون ويثرون تلك الثقافة.

2. اجعل مقابلات التوظيف شافية ووافية وادخل في تفاصيل السير الذاتية بدلاً من المقابلات الحزينة مع الموظفين وهم يتركون العمل. بدلاً من إرجاء معرفة شخصيات موظفيك وأفكارهم حتَّى يستقيلوا، عبِّر عن اهتمامك بمعرفة آرائهم من البداية؛ من خلال الجلوس مع كل الموظَّفين الجدد أثناء تهيئتهم للعمل الجديد. هكذا فقط يمكنك مساعدتهم على الشعور بالتقدير والاستماع

لاقتراحاتهم الجديدة في ذات الوقت. اسألهم عن سبب تقدُّمهم للوظيفة، وما الذي قد يشجِّعهم على البقاء فيها، وحفِّزهم ليفكِّروا بعقليَّة الباحثين والعملاء السريين لا عقلية الموظفين المستسلمين.

3. اطرح الأسئلة بحثاً عن المشكلات لا الحلول: إذا بادر الموظفون إلى تقديم الحلول، فسوف تتسرع وتؤيد آراهم، ولن تطرح مزيداً من الأسئلة، وستخسر الثروة المعرفيَّة التي ستثري المكان. اجمع فريقك بصفة شهرية لإعادة النظر إلى مشكلاتهم قبل أن تكلفهم بحلها.

4. لا تنتظر بروز المعارضين بل ابحث عنهم وعينهم: الآراء المعارضة مفيدة حتَّى لو كانت خاطئة، ولكنَّها لا تكون فعَّالة إلا إذا كانت حقيقيَّة، فبدلاً من مجرد الاستماع لآراء مثيري القلاقل، اهتم بآراء المعارضة الصادقة (وهم دائماً أقلية) وادعُهم للتعبير عن آرائهم.

5. رحب بالنقد: من الصعب أن تشجِّع الموظَّفين على الانتقاد وأنت لا تطبِّق ما تدعو إليه، فعندما تدعو الموظَّفين لانتقادك علناً، تحدِّد طريقة التواصل بشكل أكثر صراحة حتَّى وإن لم تحظَ أفكارُهم بالقبول.

## إدارة القلق ومخاوف المبدعين

على الرغم من أنَّ العديد من المبدعين يُعطون انطباعاً ظاهرياً بأنَّهم مثال لليقين والثقة، فإنَّ خبراتهم تزخر بالمواقف التي تدلُّ على تضارب العواطف وعدم الثقة بالنفس، فالسعي إلى تغيير الوضع الراهن طريقٌ شاقٌّ محفوفٌ بالإخفاقات والعوائق والانتكاسات.

درست عالمة النفس «جولي نوريم» استراتيجيَّتين مختلفتين للتعامل مع هذه التحدِّيات:

- استراتيجية التفاؤل الاستراتيجي، وهي استراتيجيَّة تدعو إلى توقُّع الأفضل، وتحافظ على الهدوء، ووضع توقُّعات عالية.

– واستراتيجيَّة التشاؤم الدفاعي، التي تتوقَّع الأسوأ، وتدعو إلى الشعور بالقلق، وتخيُّل أنَّ الأمور ستسوء. يعتقد معظم الناس أنَّ من الأفضل اتِّباع الاستراتيجيَّة الأولى لا الثانية.

وتوصَّلت «نوريم» إلى أنَّه على الرغم من أنَّ المتشائمين الدفاعيين أكثر توتُّراً وأقل ثقة في المهامِّ التحليلية والشفهية والإبداعية، فإنَّ أداءهم يعادل أداء المتفائلين الاستراتيجيين في الجودة.تقول «نوريم»: «التشاؤم الدفاعي استراتيجيَّة مستخدمة في مواقف معيَّنة لتدبُّر الاضطراب، والقلق، والخوف». فعندما تترسَّخ حالة عدم الثقة بالنفس، لا يسمح المتشائمون الدفاعيون بأن يتمَّ تكبيلهم بالخوف، بل يتخيَّلون سيناريو كارثياً ليزيدوا من حدَّة اضطرابهم ويتحوَّل هذا الاضطراب بالتدريج إلى دافع، وهذا يعني أنَّه بمجرَّد تفكيرهم في الأسوأ، فإنهم ينحون إلى تجنُّبه، واضعين في الاعتبار كلَّ معلومة ذات صلة للتأكُّد من أنَّهم لن ينهاروا أو يتحطَّموا؛ مما يمنحهم شعوراً بالسيطرة، كما أنَّ اضطرابهم يصل إلى ذروته قبل الحدث، وعند وقوع الحدث يكونون على استعداد للنجاح.

أجرت الدكتورة «أليسون وود بروكس» الأستاذة في كليَّة هارفارد للأعمال، عدة تجارب مستعينة بمواقف تصيب الناس بالذعر، مثل إلقاء خطبة مثلاً، وأوضحت تجاربها أنَّه من أجل التغلُّب على الخوف، تكون زيادة الحماس أفضل من محاولة تهدئة نفسك، وذلك لأنَّ الخوف عاطفة حادَّة يتصاعد معها نبض قلبك وضغط دمك. في هذه الحالة، تكون محاولة الاسترخاء مثل استخدام الكوابح والسيارة تنطلق بسرعة 80 ميلاً في الساعة، وحينها تكون السيارة محتفظة بقوَّتها الدافعة. بدلاً من كبح عاطفة قويَّة، من الأسهل تحويلها إلى عاطفة أخرى ومختلفة وأيضا قوية لتساعدك على المضيِّ قدماً.

من الناحية الفسيولوجيَّة، لدينا نظام توقُّف ونظام انطلاق. فوفقاً للعالمة «سوزان كين»: «نظام التوقُّف يهدِّئك ويجعلك يقظاً وحذراً، في حين أنَّ نظام الانطلاق ينشِّطك ويجعلك متحمِّساً». وهذا يعني أنَّه بدلاً من تنشيط نظام

التوقُّف، نستطيع أن نحفِّز أنفسنا للتغلُّب على الخوف بتنشيط نظام الانطلاق. الخوف يصنع حالة من عدم التيقُّن والشكِّ في المستقبل: نقلق بشأن الأشياء السيِّئة التي ستحدث، ولكن لأنَّ هذه الأحداث لم تحدث بعد، فهناك أيضاً احتمال، مهما كانت ضآلته، بأنَّ النتيجة ستكون إيجابيَّة. وهنا يمكننا الانطلاق من خلال التركيز على الأسباب التي تحفِّزنا للمضيِّ قدماً، تلك الأسباب التي تحمِّسنا وتُسعدنا عندما ننعم بالحريَّة.

عندما لا نكون ملتزمين بتصرُّف معيَّن، يمكن أن يشكّل اتِّباع استراتيجيَّة التشاؤم الدفاعي خطراً محقَّقاً، وبما أنَّنا لم نهيِّئ قلوبنا للانطلاق والمضيِّ قدماً، فتصوُّر الفشل لن يؤدِّي إلا إلى المزيد من التوتُّر وتنشيط نظام التوقُّف وتحريك مكابحنا، بينما يتقد حماستنا وينشط نظام الانطلاق لدينا.

أما عند تحديد مسار عمل ثابت والشعور بالقلق بعدها، فمن الأفضل أن نتبع استراتيجيَّة التشاؤم الدفاعي ونواجه مخاوفنا مباشرةً. في هذه الحالة، بدلاً من محاولة تحويل المخاوف والشكوك إلى عواطف إيجابيَّة، يمكننا زيادة فاعليَّة نظام الانطلاق من خلال تقبُّل خوفنا. فنظراً إلى أنَّنا هيَّأنا عقولنا للمضيِّ قدماً، سيؤدِّي تصوُّر السيناريو الأسوأ إلى السيطرة على القلق كمصدر يشجِّعنا على شحذ هممنا والتحليق في آفاق النجاح.

## التعامل مع مشاعر الإبداع

1. حفِّز نفسك بشكل مختلف عندما تلتزم بعمل معيَّن بدلاً من الاستسلام لعدم التيقُّن. عندما تعزم على العمل، ركِّز على المسافة المتبقِّية حتى تصل للنجاح واعمل بنشاط لسدِّ الفجوة. وعندما يتلكأ عزمك ويضطرب يقينك، فكِّر في التقدُّم الذي أحرزته بالفعل، فكيف لك أن تيأس الآن وبعد أن قطعت هذه الأشواط؟

2. لا تحاول أن تهدأ. من الصعب أن تهدأ إذا كنت متوتِّراً، ولكن من الأسهل

تحويل التوتُّر إلى مشاعر إيجابيَّة قويَّة، مثل الاهتمام والحماس. فكِّر في الأسباب التي كنت حريصاً على تحدِّي الوضع القائم من أجلها، وفكِّر في النتائج الإيجابيَّة التي قد تحدث.

3. ركِّز على الضحيَّة لا على الجاني. التفكير في الجاني يثير مشاعر الغضب والعدوان، في حين أنَّ تحويل انتباهك إلى الضحيَّة يجعلك أكثر تعاطفاً، ممَّا يزيد من فرص توجيه غضبك في اتجاه البناء لا الهدم، والاحترام لا الانتقام؛ فبدلاً من معاقبة من عاقبوك ومجافاة من أضَّروك، ساعد من تضرَّروا مثلك.

4. تأكَّد من أنَّك لست وحدك. يكفيك أن يكون في صفك حليف واحد فقط، فهذا يساعدك على اتخاذ قرارات وتنفيذها بثقة وبعد تفكير. ابحث عن المؤمنين بوجهة نظرك وابدؤوا في معالجة المشكلات معاً.

5. تذكَّر؛ إن لم تتحرك فسيبقى الحال كما هو عليه. فكِّر في ردود الأفعال المترتِّبة على عدم الرضا، وهي الرحيل، والتعبير عن الرأي، والمثابرة، والإهمال. الرحيل والتعبير هما السبيلان الوحيدان لتحسين ظروفك، وقد يكون التعبير هو السبيل الأفضل إذا كنت تسيطر على الوضع؛ وإلا، فقد حان الوقت لاستكشاف خيارات توسيع دائرة عملك أو أعمالك، أو السير باتجاه أكيد، تبدأه من جديد.

## من الذي يُحدث الفارق؟

يبدأ الإبداع باستحداث مفهوم مفيد وغير مألوف على حدٍّ سواء، ولكنَّ الأمر لا يتوقَّف عند ذلك، فالمبدعون يبادرون ولكن لا يتسرعون في جعل رؤيتهم واقعاً. نحن نصادف كلَّ يوم أشياء نحبُّها ونقبلها على علاتها وأشياء أخرى نطلب تغييرها. الأولى تمنحنا السعادة، بينما تدعم الأخرى رغبتنا في تغيير العالم وجعله مكاناً أفضل، ولكن محاولة تغيير المعتقدات والسلوكيَّات الراسخة أمر صعب، فنحن نقبل الوضع القائم عندما يبدو التغيير الجذري مستحيلاً. وهنا

نطرح عليك السؤال التالي والأهم: هل يمكن لشخص واحد إحداث الفارق؟ ثم بشجاعة تساءل: هل يمكن لهذا الشخص أن يكون أنا؟ وتأتي إجابتنا الشُجاعة أيضاً: نعم. يمكن لأيِّ فرد منَّا - هي وهو وأنت وأنا - نعم يمكن لكل منا أن يكون صاحب تلك الفكرة التي تراودنا منذ زمن، وها هو قد حان وقت تطبيقها وتحويلها من فكرة إلى فعل ومشروع وقرار ومنتج إبداعي سيغير واقعنا وكل العالم من حولنا.




ملخصات لكتب عالمية تصدر عن
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

# الحقائق القوية بشأن مهاراتنا الذكية

## مهارات بيئة العمل التي نتمنى جميعاً إتقانها

تأليـف:

بيجي كلاوس





## الإنجاز بالفضول

عندما يدور الحديث حول مهارات التواصل، يعتقد معظم الناس أن الأمر يتعلق فقط بالمهارات الشخصية التي تجعل الفرد ودوداً ولطيفاً. صحيح أن المهارات الشخصية تعتبر جزءاً من المعادلة، ولكن النجاح يتطلب أكثر من ذلك بكثير. فبينما تشير المهارات العملية إلى القدرات الفنية والمعارف التطبيقية التي نحتاج إليها لنؤدي عملنا، فإن مهارات التواصل هي التي تُمكننا من استخدام مهاراتنا الفنية بفاعلية. تتضمن مهاراتنا الذكية كل السلوكيات الشخصية، والاجتماعية، ومهارات التواصل مع الآخرين، ووعينا بذواتنا وقدرتنا على إدارة أنفسنا.

كما تشمل مجموعة القدرات والصفات الضرورية للتفاعل الإيجابي في بيئة العمل، والنجاح في مواجهة الضغوط في ظل الأزمات والظروف المتقلبة. فمهما امتلكنا من خبرات تقنية ومعارف تَخَصُّصِية، فإننا لن نتمكن من التأثير في الآخرين والانسجام التام معهم، من دون ذلك المزيج المتكامل من مهاراتنا في التواصل والتفاعل والتفهم والتأثير وقيادة التغيير.

## أولاً: تحكَّم في نفسك

### معرفة ذاتك لا تقل أهمية عن تأدية واجباتك

كثيراً ما نسمع المتحدثين والمحاضرين التحفيزيين يصرخون بنا: «اتبع

شغفك! إذا آمنت بقدرتك على إنجاز شيءٍ ما، فسوف تحققه بكل تأكيد» . لكن كونك شغوفاً بأمر ما، لا يعني بالضرورة أنك سوف تمتلك الموهبة والقدرات اللازمة للنجاح فيه، وحتى بامتلاك ناصية الشغف والموهبة، فإنك لن تستطيع ضمان النجاح. فمن أهم الطرق التي تساعدك على العثور على العمل المناسب وامتلاك ناصيته هو أن تجِّد وتجتهد في اكتشاف شخصيتك الحقيقية ومواطن قوتك الذاتية.

من المؤكد أن معرفة ما يجيده المرء من الناحية المهنية والعملية مهمة صعبة إلى حدٍّ ما. لأن مكمن قوتك لا يكون دائماً واضحاً منذ البداية، ولهذا فقد يستغرق الأمر بعض الوقت والخبرة لتكتشفه. فنحن أحياناً نحصل على أكبر قدر من الاستفادة من خلال الانتباه إلى نقاط ضعفنا، وهذا يعني تقبُّل تقرير الأداء السنوي، أو التقييم الشامل لأدائنا مقارنة بأدوارنا ومتطلبات وظائفنا. وبالنظر إلى تقرير الأداء المهني، يمكنك التفكير في كفاءاتك وإنجازاتك، وتحديد الثغرات التي تشوب أداءك، والتأكد من أنك تسير في الطريق الصحيح.

يُعتبر التأكد من تناغم المسار الوظيفي الذي تسلكه مع مجمل حياتك، جزءاً من رحلة معرفة ذاتك. ومع الإقرار بحقيقة أن بعض السمات الشخصية تبقى ثابتة، فإن هناك جوانب تستمر في النمو والتطور مع تقدمنا وتراكم خبراتنا. فقد لا يصبح ما كنا نفعله صغاراً، مناسباً لنا في منتصف العمر. فنحن نتزوج، ونُرزق بأطفال، وتصبح الظروف التي نؤدي عملنا فيها أهم من وظائفنا الفعلية، وقد نشعر بالضجر والملل من تأدية نفس العمل الروتيني على الدوام؛ فالطرق التي تتبدل بها الحياة بمرور الوقت لانهائية. وهذا هو السبب الذي يجعل مراجعة مقاصدك وقيمك وأهدافك بانتظام، أمراً حتمياً للتأكد من انسجام حياتك المهنية والشخصية مع المقايضات والتغييرات التي تُجْريها.

**«من الصعب علينا تحقيق التوازن الكامل بين حياتنا الشخصية والمهنية، وهكذا علينا أن نعيش ونحن نُقايض ونُفاوض أنفسنا على تحديد أولوياتنا وتنفيذها انطلاقاً من سعادتنا ورضانا الداخلي عن أنفسنا».**

# ثانياً: إنجاز العمل

## عندما يكون التسويف جنديّاً مجهولاً ويعمل لصالحك

غالباً ما يُعطي التسويف انطباعاً سلبياً من دون مبرر، حيث تَحَوَّل إلى مرادف للكسل ونبذ العمل، أو انعدام المسؤولية، أو إهدار الوقت. لكن التأجيل والتأخير قد يكون مؤشراً لسلوك ما، ويمكن لعدم انتباهك لدوافعك أن يخلق مشكلات كبيرة. فما هي التحذيرات التي قد يُرسلها التسويف إليك؟

* **أنت لا تملك كل ما تحتاج إليه لإنجاز المهمة الموكلة إليك**. يرجئ الناس المهام المُسنَدة إليهم عندما يفتقرون إلى الحقائق، أو الأموال، أو الطاقة والموارد اللازمة لإنجاز هذه المهام.

* **أنت بحاجة إلى تحسين مهارات إدارة الوقت**. تتمثل إحدى أهم خطوات تحسين مهاراتك في إدارة الوقت في التنظيم. والطريق الأمثل لتحقيق ذلك هو توفير نظام وتقويم جيد تعتمد عليه ويناسب طبيعتك، سواء أكان هذا التقويم إلكترونياً أم يدويّاً وتقليديّاً.

* **لقد حـان وقت التغييـر**. قد يُنبِئك التسويف بأنك تشعر بالملل، أو أنك تفتقر إلى التحدي اللازم لبث الحماسة فيك، وأن هذا هو الوقت المناسب لتجربة شيء جديد. ابحث عن طرق تتجاوز بها روتين العمل، وادرس الفرص المتاحة في نطاق منصبك الحالي، أو شركتك أو مهنتك الحالية، ثم ابحث عن فرصتك في مكان آخر إذا لزم الأمر. فلا شيء يغذي التسويف أكثر من انطفاء جذوة الحماس.

## لا تكن شكّـاءً وبكّـاءً كالأطفال

لا أحد يحب الطفل كثير الشكوى والتذمّر، وعندما تقترن هذه الصفة بشخص بالغ، فهذا ما لا يمكن تحمله. وعلى الرغم من أن البالغين يجب أن يكونوا أكثر وعياً، فإن بعض الناس لا يستطيعون منع أنفسهم من الشكوى والتذمر والتأفف

كأن يقولوا: «لقد جربنا هذا من قبل»، أو «درجة الحرارة في المكتب باردة جداً ولا أستطيع أن أعمل هكذا».

ولنفكر بالأمر؛ لا يمكننا التحكم في كل الظروف وكل شيء من حولنا. وبقدر ما نحاول جاهدين أن نخطط ونتحكم في النتائج التي سنحصل عليها، لا يسعنا التأكد بنسبة 100٪ من كُنه هذه النتائج في كل مرة. ولهذا فإن أحد أفضل دفاعاتك في مواجهة غير المتوقع، هو أن تتبنى توجهاً ومنهجاً إيجابياً يساعدك ومَنْ حولك بقدر الإمكان.

وفي حين أنه لا يمكنك دائماً التحكم فيما سيحدث لك، فإنه بوسعك دائماً التحكم في رد فعلك وفي كيفية استجابتك للنجاحات والإخفاقات. هل معنى هذا أنه ليس بوسعك أن تعبر عن خيبة الأمل؟ بالطبع لا! لكن يجب أن تعبّر عن استيائك ومشاعرك بلباقة وبطريقة مناسبة، ثم تتجاوز الأمر وتتخطاه، وكلما أسرعت في هذا، كان ذلك أفضل.

نحن نقرر كل يوم وكل لحظة ما إذا كنا نريد رؤية نصف الكوب الفارغ أم الممتلئ. ولكي تضبط توجهك الذهني وسلوكك العملي، عليك بما يلي:

* تأكد من أن التفكير الإيجابي في الحياة هو أهم الأصول التي تمتلكها وأكثرها قيمة. فهو ينشر موجات بعيدة المدى من الإيجابية والتفاؤل تؤثر في كل ما حولك.

* انتهج أفضل السلوكيات دائماً، حتى عندما تكشّر لك الحياة عن أنيابها.

* ابتسم أكثر. فللابتسام أثر رائع في تغيير المزاج للأفضل.

* قاوم تغذيـة المشاعر السلبية بالشكوى، وإلقاء اللوم والنميمة.

* تنبع السلبية دائماً من الشعور بالعجز أو قلة الحيلة. بإمكانك أن تحسن من نظرتك للحياة بشكلٍ ملحوظ بوضع خطة عمل تساعدك على تجاوز هذه المشاعر.

# ثالثاً: فن الحديث

## الإنصات فن، وبعضه علم، وكله مُهم

على العكس من الطريقة التي يتصرف بها عامة الناس، فإن الانصات نشاط وفعل إيجابي، وليس مجرد انتظار لتأخذ دورك في الكلام. يتسرّع معظمنا في إبداء آرائنا، ومعتقداتنا، وأفكارنا الخاصة، حتى قبل أن يتمكن الشخص الذي ننصت إليه من إنهاء جملته. والأسوأ من هذا هو المبالغة في عروضنا التقديمية، حيث نعرض الفكرة البسيطة من خلال عدد مُبالغ فيه من الشرائح، فلا يبقى سوى القليل من الوقت – إن وُجِد أصلاً – للإنصات لما قد يشعر به المستمعون. تؤثر الطريقة التي ننصت ونستجيب بها تأثيراً كبيراً في طريقة استجابة الآخرين لنا. كلنا نرغب في الشعور بأن هناك مَنْ يُنصت لنا. وعندما يصدّق الناس أننا نحاول تفهّم مشاعرهم ونواياهم، فإنهم يرتاحون أكثر لمشاركة أفكارهم معنا. اتبع الإرشادات التالية وكن منصتاً فعَّالاً.

**طبِّق ما يلي:**

* أبقِ عقلك مفتوحاً.
* أنصِت بانتباه لإدراك المعنى الشامل.
* انسجم مع مشاعر المتحدث وتناغم مع الحقائق.
* كن حاضراً ولا تفقد تركيزك.
* انتبه إلى الإشارات غير اللفظية.
* اطرح السؤال الصحيح في الوقت الصحيح.
* انتبه جيداً إلى محتوى الكلام وطريقة نقله.
* تحكّم في أعصابك ولا تترك غضبك يسيطر على سلوكك.
* اسمع بأذنيـك وأنصت بقلبك وعقلك معاً.

**وتجنَّب ما يلي:**

* الافتراضات والأحكام المسبقة.
* محاولة ملء «وقت السكوت».
* المقاطعة بأفكارك أو بنصائحك.
* الاستجواب.
* الوعظ والنصح المباشر.
* تحويل مسار الموضوع إلى اتجاه آخر.
* الشرود والقيام بعدة مهام في نفس الوقت.

## كيف تُقَدِّم عرضاً باهراً ومؤثراً

يثير الحديث أمام الجماهير مشاعر الخوف فينا جميعاً، سواء أكنت رئيساً تنفيذياً في شركة وتتحدث إلى الموظفين، أم تناقش مشكلةً ما في اجتماع إدارة المدرسة، أم بائعاً يواجه متعاملاً عادياً . بغض النظر عن المؤثر، ابدأ بالتغلب على القلق من خلال تحديد العوامل التي «توترك». اكتشف ماهية المواقف أو نوعية الأشخاص التي تجعلك تفقد أعصابك، وضع استراتيجية لتجنّب التعرّض للتوتر وتهدئة أعصابك.

أفضل أدوات السيطرة على التوتر هي أن تكون جاهزاً ومستعداً لما يواجهك. ومهما كانت الإجراءات التي تنوي اتخاذها، فلا تؤجل التفكير حيال كل شيء حتى الليلة السابقة لحدث التواصل أو العرض المهم. ومن المؤكد أنك إذا تجنبت التخطيط مُسبقاً، فستعمل حينها من أقل الأوضاع كفاءة على الإطلاق؛ ألا وهو الذُعر. امنح نفسك ما يكفي من الوقت لدراسة جمهورك، وتجهيز المحتوى الذي ستُلقيه، والاعتياد على الطريقة التي ستنقل بها هذا المحتوى، وذلك كما يلي:

1. حدِّد الاحتياجات، والأهداف، والغايات المحتملة لجمهورك. لماذا جاؤوا لينصتوا إليك في المقام الأول؟

2. قياس درجــــة حماس جمهورك بطرح السؤال التالي: « ما نوع الأفكار والمشاعر التي قد تعتري نفوسهم أثناء استماعهم إليك؟ هل سيكونون سعداءَ لتواجدهم معك؟ أم مرهقين؟ أم يشعرون بالملل ومحبطين؟

3. حدِّد مغزى رسالتك. ما الذي تريد أن يفكر فيه ويَشعر به جمهورك بعد انتهاء حديثك إليهم؟ يجب أن تكون أهدافُك الخاصة محددة، وقابلة للتنفيذ.

4. تأكَّد من تلبية المحتوى الذي تقدمه لاحتياجاتهم، وتأكَّــــد مـــن أنــــه ممتع للمستمعين. أبقِ حديثك مختصراً، ولكن ليس إلى الدرجة التي تجعلك تستبعد معلومات حيوية.

5. استعد وتدَرَّب جيداً.

6. توَجَّه إلى مكان هادئ حيث يمكنك التحرك بحرية والشعور بالطاقة.

7. اقرأ كلمات العرض التقديمي الذي ستقدمه بصوت مرتفع، فنادراً ما تخرج الكلمات المكتوبة بالصورة التي تتوقعها، أو بالشكل الذي ترغب فيه عندما تقرأها للمرة الأولى.

8. انطق الكلمات بصوت مرتفع، ثم تدرب على إعادة صياغة المعلومات بطرق متعددة، حتى تنساب الكلماتُ من فمك بطريقة طبيعية. وعندما تنجح في التواصل مع الجانب التلقائي في شخصيتك، ستبدو كلماتُك أكثر إمتاعاً، وسيرغب الناس فعلاً في الإنصات إليك.

## رابعاً: التعامل مع النقد

### تعامل بثقة مع الجميع، لا سيما رئيسك المباشر

هناك العديد من المديرين الذين يصعُب إرضاؤهم، لكن أكثر هؤلاء المديرين شيوعاً هم المديرون الشرسون الذين يُحققون نتائج قوية ومُرْضِية لحملة الأسهم، ولكن على حساب سعادة الموظفين. ولكن معظم المؤسسات لم تعد تقبل هذا

النمط الشائع في أداء بعض المديرين العنيفين، إذ لم يعد بمقدور القائمين على الشركات تحمل معدل الدوران المرتفع للموظفين، كما لم يعد الموظفون قادرين أو مجبرين على تحمل إساءة معاملتهم مهما كلّفهم الأمر.

## عندما تعمل مع مدير صعب المراس، طبِّق الاستراتيجيات التالية:

* فرِّق بين الجِدِّيَّة والصَّرامة في العمل وبين العنف الشخصي. لا تخلط بين رئيس عمل كثير الطلبات ورئيس شرس ومتعجرف. فالمدير الذي يحاسبك أو يتوقع منك أن تصل في موعدك ليس طاغيةً، فالمتعجرف والعنيف هو من يسيء معاملتك لفظياً بشكل متكرر، ومن يصرخ في وجهك، ويُقلل من شأنك، أو يحاول إهانتك ونادراً ما يبادر إلى الاعتذار.

* استشر أصـــدقاءك. قارن بين ملاحظاتك وملاحظات زملائك الذين تثق بهم. اطلب المساعدة من أحد المستشارين في إدارة الموارد البشرية، لا سيما إذا كان رئيسك ذا منصبٍ كبير في المؤسسة. ثم ادرس الأسباب التي تجعله يعاملك بطريقة غير لائقة، وهل يتعامل مع غيرك بنفس الطريقة، أم أنه يتعمد تعنيفك وإيذاءك دون غيرك.

* تَصَرَّف بسرعة. لن يزعجك رئيسك العنيف إلا إذا مكّنته من ذلك. رد عليه بعبارات بسيطة وهادئة وأنت تُذَكِّره ببعض الحقائق مثل: «خلال الشهرين الماضيين، رفعت صوتك وأنت تكلمني أكثر من مرة أمام زملائي. وأنا أرفض مثل هذه المعاملة غير اللائقة في مؤسستنا وفي بيئة عملنا المهنية والإيجابية فقط، بل إنني لم أتوقعها أيضاً. إذا كانت هناك مشكلات في طريقة تنفيذي لعملي في المستقبل، فمن فضلك تفضل وأخبرني بها بهدوء، من دون التعرض لشخصي أو مخاطبتي بطريقة مؤذية؛ بالتلميح أو التصريح».

* لا تقبل الأعذار. لا تفترض حسن النية في الرئيس المتَنمِّر بالبحث عن أعذار

ومبررات لسلوكه العنيف. واجه المدير أو الزميل الذي يتجاوز حدوده بتنبيهه إلى سلوكه غير المقبول، وساعده على أن يعي نتائج تصرفاته ويدرك أبعادها وتداعياتها.

* تحدّث مع رئيسك على انفراد. يميل قلة من الرؤساء العنيفين إلى إهانة الآخرين علناً؛ وبغض النظر عن الموقف، فعليك دائماً أن تواجهه بهدوء الواثق، ولكن خلف الأبواب المغلقة أو بتوثيق موقفك وردود أفعالك بطريقة رسمية ومكتوبة.

* تجَنَّب التخمينات وإطلاق الأحكام المسبقـــة وركِّز على الحقائق. التزم بالحديث عن السلوك المحدد الذي ترغب في تغييره. على سبيل المثال، لا تقل له: «إنك دائماً تقلل من شأن الآخرين» لأن تعامله مع الآخرين ليس من شأنك؛ والأفضل أن تقول: «لقد طلبت رأيي بشأن التوقعات والنتائج في اجتماع الأمس، ثم بدأت في رفض آرائي واحداً تلو الآخر بطريقة عنيفة وبنبرة حادة، وقبل أن أكمل كلامي. إذا كانت لديك شكوى من أدائي أو كان رأيي خاطئاً، فيمكنك أن توجهني على انفراد، وبطريقة ملائمة».

* حاول تَفَهُّم دوافع الآخرين. عندما تظن أن أحدهم قد أساء إليك، تخيل أو تصور أنه أيضا يُعاني، وأن لديه مشكلة. في كثير من الأحيان لا تكون أنت المقصود بالإساءة، فربما يكون مديرك أو زميلك يعاني من ضغوط داخلية، ويحتاج إلى الإفصاح عنها. ولذا من المهم أن تستجيب للموقف بهدوء وإيجابية، متجنباً ردود الفعل السريعة والمندفعة بلا تفكر أو تدبير.

## حافظ على هدوئك

مهما كانت صعوبة إجراء عمليات تقييم الأداء، فإن الحصول على نتيجة أحد التقييمات ليس سهلاً أيضاً. فغالباً ما تتداعى مهاراتنا في الاستماع إلى المواقف المشحونة عاطفياً بشكل كبير، وخصوصاً عندما نشعر بأنه يتم الحكم علينا أو انتقادنا، فتتسارع دقات قلوبنا. عليك دائماً أن تتحلى بالسلوكيات الإيجابية التالية:

* **كن مستعداً.** احتفظ بسجل كامل لأعمالك اليومية ووثِّق كل إنجازاتك الكبيرة، وضع إشارة على أي خطأ من الأخطاء التي وقعت فيها، وكل أسباب النجاحات والإخفاقات، وأوقاتها وأماكن حدوثها.

* **كن موضوعياً قدر الإمكان.** قل لنفسك: «أنا أحتاج إلى الإنصات لهذا التقييم لأنه سيساعدني على النمو والتقدم على المستويين الشخصي والمهني».

* **استمع من دون مقاطعة.** عندما يُدلي مديرك برأيه في أدائك، استمع له بتركيز ودوّن ملاحظاتك. كثيراً ما تتجمد عقولنا عندما نسمع أي تقييم سلبي. يمكننا أن نلتقط عبارة أو كلمة معينة ونبني عليها موقفنا، بشرط أن ننصت لبقية وكل ما سيقال بعدها. اكتب ما تسمع بتركيز، وحاول أن تفهم كل ما سيقوله رئيسك من البداية إلى النهاية.

* **اسال نفسك:** «هل هذا التقييم محدد وعلمي وناتج عن تحليل دقيق؟» يميل معظم الناس إلى التعميم عند التقييم، فكن جاهزاً لطرح السؤال التالي: «لست متأكداً تماماً مما تقوله، فهلا تفضلت بتحديد جوانب النقص بدقة؟».

* **تابع أداءك بحماس ومن دون توقف.** لا تنتظر حتى وقت التقييم التالي لتحصل على ملاحظات إضافية من رئيسك. ضع أهدافاً محددة لتحسين أدائك، ثم اطلب الحصول على تقارير منتظمة تقيس مدى نجاحك في تحقيقها.

## خامساً: السياسة في بيئة العمل

### إدارة الشائعات والتعامل مع النميمة في المكاتب

رغم أن إدارة الحوار فن، إلا أننا في الغالب الأعم ننسى أصول هذا الفن الجميل عندما يتعلق الأمر بالنميمة وإهدار وقتنا وأوقات الآخرين. من الأرجح أنك جربت النميمة، وشاركت بالاستماع إليها مع زملائك، سواء تم ذلك من دون تخطيط، أو مع سبق الإصرار والترصد. ولا بد أنك عرفت لاحقاً، أو أحسست

بأنها مشتتة للذهن ومهدرة للطاقة، ولا تساعد أبداً على الإنتاج. على الرغم من التأثير السيئ للنميمة والإشاعات المكتبية، فلا يوجد مكان عمل محصن ضدها. فكثير من الناس - بحكم العادة - يجدون النميمة غير قابلة للمقاومة، بسبب إغراءات تداول الإشاعات ونقلها. النميمة سلوك إنساني يجعل النمَّامين يشعرون بالترابط حين يعتبرون أنفسهم جزءاً من الحلقة الداخلية للمكان. كما تجعلهم يشعرون بالأهمية والخصوصية، ولا سيما عندما يكون لديهم نبأ عاجل لم يسمعه أحد بعد. فنحن نعتبر الأخبار بضاعةً رائجةً، وأصولاً نتداولها فنبيعها ونشتريها متوهمين أنها ترفع من قيمتنا.

وبغض النظرعن المواقف والدوافع، فإن الحل الوحيد حين يستدرجك زملاؤك بالتعرض إلى سيرة أحد زملائـــك أو رؤسائك، هو أن تمارس فن تغيير مسار الحوار لتجنب المشاركة. فحين يقول لك أحدهم «ألا ترى أن مديرتنا «سارة» هي التي أضاعت الصفقة؟»، فإنه يمكنك الرد بإحدى الطرق التالية:

* «ما دمت يا عزيزي ترى ذلك، فمن واجبك مناقشة سارة في هذا الأمر».

* «الحقيقة أنني لا أعرف الكثير عن هذه الصفقة، لأنها تخرج عن نطاق مسؤوليتي».

* «بكل صراحة أنا أعتبر «سارة» مديرة ناجحة ومتعاونة، ولطالما علمتنا الكثير».

فمن أهم استراتيجيـات تغيير مسـار الحديث أن تُحَوِّل اتجاه التعامل مع المشكلة وتحميل مسؤوليتها لمن نقلها إلى مكتبك، وتعيدها إليه، فتحافظ على نظرتك الإيجابية للزملاء ولبيئة العمل برمتها، كما تحمي شخصيتك وتحافظ على صورتك الأخلاقية والمثالية في نظر الجميع.

## لا تتخَطَّ رئيسك في العمل

هل سبق لأحدهم أن تخطَّاك؟ كيف شعرت حينها؟ من حق المديرين بكل مستوياتهم ألا يثقوا بالموظفين الذين يتخطونهم ويحاولون التعامل مع رؤسائهم الأعلى من دون أسباب منطقية. لا تفكر أبداً في تجاوز رئيسك وكسر

سلسلة القيادة ما لم تكن مضطراً لذلك في ظل ظروف قاهرة؛ مثل أن يأتي رئيسك أحد الأفعال الآتية:

* يقوم بعمل غير قانوني مثل الاختلاس أو السرقة أو الإضرار بأعمال وسمعة المؤسسة.

* يُخفي معلومات مهمة عن الإدارة العليا مثل إصابته بمرض عضوي أو نفسي خطير أو إدمانه المخدرات مثلاً.

* يُعرّض المؤسسة للمساءلة القانونية من خلال تجاوزات غير مقبولة لا أخلاقياً، ولا قانونيّاً، ولا اجتماعيّاً، ولا مهنيّاً.

إذا كانت لدى مؤسستك سياسات ومُدَوِّنات سلوكية موثقة، فبــــادر إلى مراجعة هذه السياسات. فإن لم تكن لديكم سياسات محددة، فإنه يمكنـك بعد التأكد من الحقائق وجمع الوثائق، أن تتحدث بهدوء إلى أعلى مرجع في إدارة الموارد البشرية أو إلى المستشار القانوني، أو رئيس رئيسك إن أمكنك ذلك.

وفي كل الأحوال تذكر أنك حينما تواجه مثل هذا الموقف، وتضطر للحديث عن رئيسك في غيابه، فعليك أن تصف الموقف والمشكلة، من دون اغتيال شخصيته؛ بمعنى أن تُركز على الموضوع وسبب المشكلة أو الخلاف، حتى لا تبدو نمَّاماً أو مبتذلاً، وحتى لا تواجه إشكالات إدارية وقانونية.

وفي كل الأحوال عليك أن تدرك أن علاقتك برئيسك ستتغير إلى الأبد، وقد لا تعود إلى طبيعتها أبداً بمجرد أن تتخطاه، حتى وإن صرّحت بنواياك وتعاملت بشفافية؛ فكل المديرين والرؤساء والزملاء يعتبرون الولاء كل شيء في بيئة العمل.

## سادساً: سَوِّق نفسك وتَفاخَر بإنجازاتك

### فكِّر في نفسك كعلامة تجارية.

الغرض من تسويق العلامات التجارية للمنتجات والخدمات هو توليد استجابة عاطفية لدى المستهلكين والمتعاملين. وفي البيئة التنافسية الحالية، فإن

تسويق الذات كعلامة تجارية يعتبر عنصراً أساسياً لتأسيس سمعتك في عالم الأعمال أو في المجتمع ككل، وهذه أهم وأوَّل خطوة لكي تتفرَّد وتُميِّز نفسك عن الجميع.

وهذه أيضاً هي الطريقة الوحيدة لكي تلقي الضوء على مواهبك، وتُبرز قيمتك المحورية، وجدارتك الوظيفية والمهنية، وتكشف عن شغفك وعشقك لعملك ولرؤسائك، وزملائك وعملائك. وهذا ما عليك أن تفعله بحرص شديد عندما تُسَوِّق نفسك كعلامة تجارية لها بصمتها وميزاتها التنافسية القوية.

**الخطوة الأولى** في لفت الأنظار إلى علامتك التجارية هي أن تجيب عن الأسئلة التالية:

* ما القيم الرئيسة والجوهرية التي تؤمن بها؟ هل هي: (الأمانة والنزاهة والتعاون والإبداع، مثلاً)؟

* ما المواهب والسمات التي تعكس خبرتك المهنية بأفضل شكل ممكن (هل أنت نابغة في التمويل أو العلاقات أو الابتكار وحل المشكلات، مثلاً)؟

* ما السمات التي تميزك في التواصل أو التفاعل أو الإقناع والتي تعتبرها نقاط قوتك؟

* مَنْ هم الذين يعرفون قدراتك وميزاتك ويقَدِّرون إنجازاتِك، وهل هم مستعدون لوصفها والحديث عنها؟

* كيف تَصِف أنت علامتك التجارية وكيف تحب أن يصفها الآخرون؟

* ما الثغرات والنواقص التي تشوب صورة علامتك التجارية الحالية وما الذي يمكنك فعله لتجعل صورتك أكثر إشراقاً ولمعاناً؟

**الخطوة التالية** في نشر صورتك الإيجابية وتسويق قدراتك التنفيذية والإدارية هي أن تصوغ علامتك التجارية بعبارة مختصرة وواضحة وقوية بما لا يزيد على عشر كلمات لتصف الكيفية التي ترغب أن يراك من خلالها الناس.وهذه بعض الأمثلة:

* مدير الموارد البشرية: يطوّر قادة المؤسسة ليواجهوا تحديات الغد.

* راعي المواهب: يضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب.

* مدير التحرير: يُنجز مهامه الإعلامية في وقتها وبدقة متناهية مهما كلفه الأمر.

* اصنع لنفسك فرصاً تنشر من خلالها موهبتك، واستغلها في الترويج عن ذاتك لتخدمك في توصيل رسالتك. قد تساعدك الأفكار التالية على بناء وتوطيد علاقاتك مع جهات الاتصال المؤثرة في كل المستويات لتروّج عن نفسك كعلامة تجارية بارزة.

* وطِّد علاقاتك مع زملائك والمقربين والعاملين معك، ومع كل من تسنح الظروف للعمل والتواصل معهم.

* ابتكر طُرقاً لمقابلة من يعملون في صناعتك والصناعات المساندة لها خارج مؤسستك ومنطقتك.

* قدّم نفسك لكل مَنْ هم أعلى منك.

* شارك في المناسبات التي يشارك فيها المَوَرِّدون والمنافسون والمتعاملون والخبراء، بما في ذلك المعارض والمؤتمرات وورش العمل.

* خذ على عاتقك مهمة تعليم وإرشاد مَن استطعت مِن المتدربين والمبادرين والموظفين المبتدئين.

* تعلم كيف تتحدث عن نفسك وعن إنجازاتك، من دون أن تثير ضجر من تحاول جذبهم والتأثير فيهم.

## سابعاً: النوع والجيل والثقافة

### اعثر على الجانب المضيء

عندما نفكر في التنوع والتسامح في مكان العمل، فإن أول ما يتبادر إلى أذهاننا هو النوع والعرق واللون واللغة والعادات الاجتماعية. ولكن هناك بُعداً آخر كثيراً ما يُسبب توتراً كبيراً هذه الأيام بين العاملين؛ إنه الفارق العمري بين الأجيال في مختلف بيئات العمل. للمرة الأولى تتعايش ثلاثة أجيال من العاملين

في ذات الوقت وهم: الجيل الأول أو جيل الناضجين الذين ولدوا في النصف الثاني من القرن الماضي أو بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، والجيل الثاني أو جيل إكس «Generation X» كما يُسَمُّون ممن وُلِدوا قبل عام 1980، والجيل الثالث وهم الألفيون المعروفون أيضاً باسم جيل الألفية (المولودون بعد عام 1980). عندما يتصادم كبار السن مع الشباب في مكان العمل، يظهر الجانب السلبي للاختلاف بين الأجيال، في حين أن ما نحتاج إليه الآن، وأكثر من أي وقت مضى هو: التفهم والتفاهم والتسامح والتفاعل الإيجابي بين الأجيال.

وذلك بدلاً مما يحدث الآن، حيث يرى الرعيل الأول أن أبناء جيل الألفية لا يعيرون انتباهم لما حولهم إلا لثوانٍ معدودات، ولا ينفَكُّون يُحَدِّقون في شاشات هواتفهم الجوَّالة، بينما يرى الجيل الجديد أن أبناء الجيل الأول لا يُحبذون العمل مع الآخرين لأنهم لا يعرفون كيف يعملون في فرق، ولا يعرفون كيف يطلبون المساعدة من غيرهم.

فعندما يتحدث أبناء الأجيال الشابة عن سلوك كبار السن في العمل، فإننا نسمعهم يقولون:

* «ما زالوا عالقين في الماضي ولا يريدون تغيير الطرق التي يجب أن تنجز بها الأمور».

* «من المستحيل لمؤسستنا أن تواكب العصر وتتأهب للمستقبل، وذوو الفكر التقليدي ما زالوا متشبثين بمناصبهم ولن يتخلوا عنها إلى الأبد».

ولكننا عندما نؤمن بالتسامح ونتبناه كمنهج عمل وأسلوب حياة، فإن أهم ما ينبغي علينا فعله هو احترام الآخرين، كل الآخرين، وعلى الدوام. مهما كان الجيل الذي تنتمي إليه مختلفاً ومتميزاً، فإنه يبقى لدى كل إنسان منا ما لديه وما يمكنه أن يقدمه، سواء أكنت تتعامل مع عامل نظافة بسيط، أم مع مدير عام أم خبير عالمي، عليك أن تسأل نفسك: ما الذي يمكن لهذا الإنسان أن يعلمني؟. فعندما

تعمل من منطلق الانفتاح والفضول والتسامح، فإنك على الأرجح لن ترى سوى الجانب المضيء في أي إنسان.

## ثامناً: القيادة من الداخل

القيادة مزيج من الموهبة والمعرفة والتدريب والخبرة، ثم النمو المستمر ومتابعة التنفيذ. فمن يتولَّى منصباً راقياً من دون أن يمتلك المؤهلات السابقة سيعاني كثيراً، ولن يحقق النجاح المرموق مهما بذل من جهد. ومع الإدارة الفعَّالة للمهارات الذكية السبع السابقة، يبقى من المهم القول: إنَّ القيادة هي الأساس، وإنَّ قيادة الناس تبدأ بقيادة الذات؛ أي أنه لا أحد يستطيع إدارة علاقاته ومهماته، ما لم يتمكن بدايةً من قيادة ذاته. تعتبر إدارة الذات ضرورية بالدرجة الأولى، لأن المهمة الأولى المطلوبة من كل قائد ناجح، هي أن يستطيع اكتشاف مواهب وقدرات موظفيه الحاليين والمستقبليين، وأن يضع كلاً منهم في الوظيفة المناسبة، ليمَكِّنهم من أداء الأعمال التي تتناسب مع قدراتهم ومواهبهم وشَغَفهم وطموحاتهم.

ومع هذا الوعي بدور المهارات الذكية الداخلية في تحقيق نجاحك وأنت تؤدي دورك الوظيفي العادي أو القيادي، عليك أن تَطرح الأسئلة التالية لكي يتكَلَّل دورُك الجديد بالنجاح:

* هل تستمتع بالعمل مع الناس، وتساعدهم على النمو والنجاح؟
* هل تستطيع التعامل بشجاعة وفاعلية مع المواقف الغامضة التي يعوزها الوضوح؟
* هل تستطيع أن تغامر باتخاذ قرارات حاسمة من دون أن ترى الصورة الكاملة؟
* هل تشعر دائماً بأنك بحاجة إلى أن يُعجَب بك الجميع؟
* هل تشعر بالتوتر عندما تقع على عاتقك أي مسؤولية قانونية ومالية؟
* هل تتواصل مع الجميع بطريقة إيجابية حتى وأنت تواجه ظروفاً عصيبة؟

❋ هل تتردد وتُحْجم أحياناً عن مواجهة وفصل موظف مهم وهو يستحق ذلك؟
❋ هل لديك وقت وطاقة كافية لتحمّل أعباء الإدارة؟

إن لم تكن قادراً على كل ما سبق، إضافة إلى استعدادك لكسر القواعد الإدارية التقليدية في سبيل الإبداع، فمن المهم أن تُدرك أن الإدارة ليست شرفاً ولا ترفاً، بل هي مسؤولية ذات أبعاد أخلاقية وإنسانية واقتصادية وقانونية. ومن ثم فأنت لست مضطراً لتوَلِّي أعلى المناصب لكي تكون قائداً، بل يمكنك الإبداع والتميز في المجال الذي يخصك ويهمك ويجعلك محترفاً ومحترماً، ومتفرداً وناجحاً في نظر نفسك وأنظار الآخرين.

ربما تكون قد غيرت نظرتك لما تعنيه المهارات الذكية لنا جميعا، وفي كل مناحي حياتنا ونشاطاتنا. ومع تغيير هذه النظرة يمكننا كسر الكثير من القواعد التقليدية في تعاملنا مع الواقع الإداري الصعب.

فمن المهم ونحن نتعامل ونتعاون في أي بيئة عمل، أن نأخذ الاحتياجات الإنسانية الأساسية للآخرين بعين الاعتبار، وأن ندرك أن علاقتنا المباشرة برؤسائنا المباشرين وبموظفينا التابعين، هي أهم علاقة في حياتنا العملية على الإطلاق؛ فمسؤولية التحفيز تقع بالدرجة الأولى على مديري الخطوط الأمامية، وهي مسؤولية كل منا تجاه كل من يرتبط بنا، سواءً أكان رئيساً أم مرؤوساً؛ كما أن المحافظة على الجودة والمشاركة في التغيير يجب أن تبقى في قلب وصُلب مسؤوليات كل مدير. ففي نهاية المطاف يبقى للتواصل الإيجابي في بيئة العمل هدف واضح واحد، وهو تمكين الموظفين جميعاً، من الاندماج الكلي والانسجام الكامل في بيئة العمل، لكي يحقق كل منا ذاته، ويسهم بأفكاره وجهوده وإبداعاته.






ملخصات لكتب عالمية تصدر عن
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

# الحضور

## واجه تحدياتك بقوة ذاتك

**تأليـف:**

**آمي كادي**





## ما الحضور؟

الحضور حالةٌ من التناغم يستطيع المرء من خلالها التعبير عن أفكاره، ومشاعره، وقيمه، وقدراته الحقيقيَّة بحُرِّية. فالحضور ليس حالة دائمة خارقة للعادة، وإنَّما هو ظاهرة وحالة تأتي وتذهب، أو تحدث لحظة بلحظة؛ حين يؤكد المرءُ حضوره بقوَّة شخصيَّته، فيتناغم بقوة مع ذاته الحقيقيَّة في أعمق صورها. في إطار هذه الحالة النفسيَّة، يمتلك الإنسان قدرةً فائقةً فيحافظ على حضوره حتَّى في أصعب المواقف التي قد تصيب الآخرين بتشتُّت الذهن وقلَّة الحيلة.

حين نشعر بالحضور، فإنَّ حديثنا، وتعبيرات وجوهنا، ووضعيَّات أجسادنا، وحركاتنا تكون في حالة تجانس؛ أي أنَّها تحدث بتركيز وفي وقت واحد، فيكون هذا التناغم ملموساً ومحسوساً لأنَّه حقيقي لا مفتعل، وهذا ما يجذب انتباه الآخرين إلينا واهتمامهم بنا، لأننا نُحْجِم عن الدخول في صراع مع أنفسنا، ونكون على سجيتنا، فنصنع رابطاً داخلياً صادقاً وقوياً مع ذواتنا.

كلنا نملك الحضور، لأنه قصَّة تتكرر كلَّ يوم، وهو قصَّة عادية وليس قدرةً خارقةً للنواميس؛ إلا أنَّ بين ظهرانينا من لم يتعلموا كيف يحشدون حضورَهم في بعض المواقف واللحظات الحاسمة.

## كيف يبدو الحضور وما سماته؟

يتجلى الحضور بطريقتين: الأولى هي أنَّنا حين نكون حاضرين يرى فينا الآخرون سماتِ الشغف، والثقة، والحماس القوي. والثانية هي ما يسمَّى بالتجانس، الذي سنتحدَّث عنه لاحقاً.

يتدَفَّقُ الحضورُ من ثقة المرء بذاته وحياته وإيمانه بدوره؛ أي ثقته وإيمانه بمشاعره، ومعتقداته، وقيمه، وقدراته. ربَّما كان مطلوباً منك يوماً ما أن تبيعَ فكرةً أو منتجاً لا يعجبك، أو تقنعَ شخصاً ما بأداء عملٍ لست مقتنعاً به، أو التنازل عن مبدأ راسخ لديك. في مثل هذه المواقف، من الصعب أن تُخفي مشاعرك، وتغض الطرف وأنت تعرف أنك تخدعُ نفسك.

أنت لا تستطيع أن تقنع الآخرين بمهارة لا تمتلكها؛ فأحياناً يعتقد الناسُ اعتقاداً خاطئاً أنَّ المقصود من هذا الكلام هو أن يتعلَّموا إيهام الآخرين بأنَّهم أكفَاء. إلا أنَّه لا علاقة للحضور بالتظاهر، فهو يتعلَّق بإيمان المرء بقدراته الحقيقيَّة وإظهارها للآخرين، مثلما يتعلَّق بتخلُّص المرء من المثبطات التي تحول بينه وبين أن يعبِّر عن نفسه. وهذا يعني أن الحضور هو إيماننا بأننا حقاً نمتلك قدرات حقيقيَّة ومن حقنا استخدامها.

**«علينا في كثير من الأحيان أن نُفسح الطريق لأنفسنا كي نعيد اكتشاف ذواتنا»**

حين نحاول التحكُّم في الانطباع الذي نتركه لدى الآخرين فإنَّنا نرسم صورةً مفتعلةً لأنفسنا. وتلك المهمَّة صعبة، كما أنَّنا لا نمتلك القدرات المعرفيَّة والوجدانيَّة اللازمة لها، والنتيجة هي أنَّنا نبدو زائفين. رغم ذلك، يحاول بعض الناس أن يتحكَّموا في الانطباعات التي يتركونها لدى الآخرين من خلال برمجة أنفسهم ورسم صورة محدَّدة لتواصلهم اللفظي وغير اللفظي مع الآخرين. هذه المنهجيَّة تفترض أنَّنا نتحكَّم في المواقف التي نمرُّ بها بنسبة أكبر من تحكُّمنا الفعلي، ولكن هل يجدي التحكُّم في الانطباعات التي نتركها لدى الآخرين نفعاً؟

لقد أجاب العلم عن هذا السؤال. ففي سياق أداء المتقدِّمين للوظائف وخلال مقابلات العمل وقرارات التوظيف التي تُتَّخذ بناءً على تلك المقابلات، يحاول المتنافسون على الوظائف أن يفرضوا على من يجرون معهم مقابلات العمل صورةً إيجابيَّةً لهم، من خلال اقتناص كلِّ فرصةٍ كي يحكوا عن إنجازاتهم أو بالتبسُّم لهم والتواصل البصري معهم بشكل متكرِّر خلال المقابلة، والمحصِّلة النهائيَّة لهذه المحاولات ضعيفة بشكل عام، وبخاصَّة خلال مقابلات العمل الطويلة أو المنظَّمة، التي يجريها مسؤولو توظيف تلقَّوا قدراً كبيراً من التدريب، وكلَّما حرص المتقدِّمون للوظيفة على التحكُّم في انطباعات الآخرين، واستخدموا حيلاً أكثر، اعتبرهم مسؤولو التوظيف مخادعين ومتلاعِبين، ممَّا يقلِّص من فرص حصولهم على الوظيفة.

والمغزى هنا هو: توجيه القدر الأكبر من التركيز للانطباعات التي نتركها لأنفسنا، حيث إنَّ الأخيرة تخدم الأولى.

ولكن كثيراً ما يحدثُ خلطٌ بين الثقة والغرور، رغم أنَّ الثقة الحقيقيَّة تختلف عن الثقة العمياء، فإذا كان المرء يؤمن حقاً بقيمة وأهمية مشروع ما، فسوف يعمد إلى إصلاح عيوبه، بل وإضفاء التحسينات عليه، فهو في هذه الحالة ينظر إليه بدقَّة ويقرُّ بنقاط ضعفه ويدرك مواطِن قوَّته. وهدفه هنا ليس فرض المشروع على الآخرين، بل مساعدة الآخرين على النظر إليه بدقَّة كي يدعموه. إذ تنبع الثقةُ الحقيقيَّةُ من الحبِّ الصادق، وتؤدِّي إلى الالتزام بتحقيق نموٍّ على المدى الطويل. أمَّا الثقة الزائفة فمنبعها الحماسُ المُصْطَنع، وهي تسفر عن علاقات غير متوازنة، فضلاً عن اليأس والإحباط.

## الذات المتجانسة

جميع النظريات المتعلِّقة بالنفس الحقيقيَّة، وبالتالي، بالحضور، تتطلَّب - فعلياً - أن تحقِّق تلك النفس قدراً من التوافق أو التجانس، فلكي تشعر حقاً بالحضور، لا بد لعناصر النفس المتعدِّدة، كالمشاعر والأفكار وتعبيرات الوجه

والجسد، من تحقيق التجانس فيما بينها. فما لم تتوافق سلوكيَّاتنا مع قيمنا، لن نشعر بأنَّنا صادقون مع أنفسنا، وما لم تنعكس انفعالاتنا من خلال تعبيرات وجوهنا، لن نشعر بأنَّنا حقيقيُّون وأصليون وأصيلون. من السهل علينا، عادةً، أن نتحكَّمَ نسبياً في كلامنا، فباستطاعتنا أن نحيك نسيجاً من الكلمات والعبارات التي درسناها وتدرَّبنا عليها، ولكن الأصعب، وربَّما المستحيل، هو التحكُّم فيما تقوله وجوهنا وأجسادنا وجميع سلوكيَّاتنا للعالم الخارجي، وتلك الأدوات غير اللفظيَّة مهمَّة للغاية.

تخيَّل أنَّك تسأل صديقك عن أحوال العمل، فيحكي لك موقفاً أغضبه ذاك اليوم. وسيحكي لك جسده نفس القصَّة التي ترويها لك كلماته. سيعبس حاجباه، وتتَّسِعُ حدقتا عينيه، ويزُّم شفتيه، وينخفضُ صوتُه، ويصبحُ أكثر حدَّة، وقد يميل الجزء العلوي من جسده إلى الأمام، وتتسم حركته بالسرعة والتوتُّر. وبالمقابل، إذا كان هناك شخص يدندن لطفلٍ صغيرٍ بتهويدة، فمن المؤكد أن يختلفَ شكلُه عن هذا الشخص الغاضب، وحتى إن لم يبدُ شكلُه مختلفاً، فقد يبدو عليه، دون قصد، أنَّه لا يشعر بسعادة كبيرة وهو يدندن بتلك الأغنية.

فسواء أكانت المشاعر إيجابية أم سلبية، فهي صادقة. لذا، فإنَّ المظاهر التي تعبِّر عنها، والتي تمرُّ عبر القنوات اللفظيَّة وغير اللفظيَّة يجب أن تكون متجانسة.

## كيف يجلب الحضورُ مزيداً من الحضور؟

### توقَّف عن إصدار الأحكام واستمع إلى الآخرين

الاستماع إلى الآخرين سمةٌ من سماتِ الحضور، والتحدِّيات التي تنشأ حين نرغب حقاً في الاستماع إلى الآخرين، هي نفس التحدِّيات التي تجعل الاستماع للآخرين صعباً. فلن تستطيع أن تستمع فعلياً إلى الآخرين ما لم تكن لديك رغبة صادقة في استيعاب ما تستمع إليه، وليس هذا بالأمر اليسير كما يتراءى لك، فهو يتطلَّب منَّا التوقُّف عن إصدار الأحكام على الآخرين، حتَّى لو كنَّا نشعر

بالإحباط أو الخـوف أو نفاد الصبر أو الملل، أو حتَّى حين نظن بأنَّنا مهدَّدون أو نشعر بالقلق مما سنستمع إليه، لأنَّنا نظنُّ أنَّنا نعرف ما سيقال، أو لأنَّنا لا نعرف شيئاً عنه. ومن هنا، علينا أن نمنحَ الآخرين مساحةً كافيةً وقدراً أكبر من الأمان؛ كي يكونوا صادقين معنا، وأن لا نتخذ موقفاً دفاعياً للردِّ عليهم.

المفارقة في الاستماع إلى الآخرين هي أنَّنا حين نتخلَّى عن القوَّة -المؤقَّتة- للتحدُّث واتخاذ المواقف الدفاعيَّة واعتقادنا أنَّنا نعرف بالفعل ما سنستمع إليه، نصبح أكثر قوَّة.فحين نتوقَّف عن التحدُّث وتقديم المواعظ، ونبدأ في الاستماع إلى الآخرين، يحدث التالي:

* سيثقون بنا. وما لم نكتسب تلك الثقة، سنواجه صعوبةً كبيرةً في التأثير فيهم بشكل عميق ودائم.

* سنحصل على معلومات مفيدة، ممَّا ييسِّر علينا لدرجة كبيرة حلَّ أيِّ مشكلة نواجهها. فقد نعتقد أنَّنا نمتلكُ الإجابة الصحيحة، ولكن ما لم نستمع إلى ما يفكِّر فيه الطرف الآخر وما يشعر به وما يحفِّزه، لن نكون متيقِّنين من صحَّة تلك الإجابة.

* سنبدأ في النظر إلى الآخرين ككيانات فرديَّة وربَّما كحلفاء، إذ سنتوقَّف عن النظر إليهم بصورة نمطيَّة. وسننتقل من قول «نحن» و«هم» إلى «نحن» فحسب، وستصبح أهدافنا وأهدافهم مشتركة، لا متضاربة.

* سنتوصَّل إلى حلول يتقبَّلها الآخرون، بل ويتبنَّونها. فحين يصبح الآخرون شركاء في الحلول، تزيد احتمالات التزامهم بها واستمرارهم في تطبيقها. كما تزداد احتمـالات تقبل الآخرين بشكل كبير للنتائج السلبيَّة حين يشعرون بأنَّ الإجراءات التي قادتهم إلى هذه النتائج عادلة. وكي يصبح شيء ما «عادلاً على مستوى الإجراءات»، كما يطلق عليه علماء النفس، لا بدَّ أن تؤمن الأطراف المتأثِّرة به بأنَّها استُمِع إليها واستُوعِب كلامها وتلقت معاملة كريمة، كما يجب

أن تشعر بأنَّ عملية إعداد الإجراءات وعناصرها الرئيسة جديرة بالثقة، وحين تشارك تلك الأطراف في عمليَّـة إعداد الإجراءات، تزداد احتمالات شعورهم بعدلها عند التطبيق، فعلى سبيـل المثـال: قد يتقبَّل الموظَّفون عدم حصولهم على ترقية إذا ساهموا في إعداد الإرشادات والتوقُّعات التي أدَّت إلى هذا القرار.

* حين يشعر الآخرون بأنَّنا استمعنا إليهم، سيكون لديهم استعداد أكبر للاستماع إلينا. وهذا الأمر حدسي ويصعب تحقيقه للغايـــــة، فمـا لم يشعر الآخرون بأنَّنا «نفهمهم»، فإنهم لن يميلوا إلى استثمار وقتهم وطاقتهم في أنشطة مُجْهدة كالاستماع. ويعتبر فهُ الآخرين أمراً ضرورياً للقادة بالذات، لأنَّهم يجب أن يكونوا قدوةً في الاستماع الفعَّال.

## «تكَّلم حتى أراك، واسمع حتى تراني»
## كيف يكبِّل الضعفُ النفس؟ وكيف تحرِّرها القوَّة؟

تنشِّط القوَّة نظاماً منهجياً نفسياً وسلوكياً لدى الإنسان. فحين نشعر بالقوَّة، نشعر بالحريَّة والسيطرة، ونشعر بأنَّنا آمنين وغير مهدَّدين ، والنتيجة هي أن تزداد الفرص التي ندركها عن المخاطر التي نواجهها، وبالتالي، نشعر بالإيجابيَّة والتفاؤل، ونشعر بأنَّ سلوكيَّاتنا لا تتقيَّد على الإطلاق بالضغوط الاجتماعيَّة. وعلى العكس، ينشِّط الضعف لدى الإنسان نظاماً نفسياً وسلوكياً تثبيطياً، شبيهاً بنظام الإنذار بالخطر. فنصبح أكثر إدراكاً للمخاطر مقارنةً بالفرص، فنشعر بالقلق والتشاؤم، وبأنَّنا عُرضة للضغوط الاجتماعيَّة التي تجعل سلوكيَّاتنا لا تعبِّر عن ذواتنا الحقيقيَّة.

حين نقرِّر ما إذا كنا سنقوم بعملٍ ما أم لا، كالمشاركة والتحدث في محاضرة كبرى، أو التطوُّع لمساعدة شخصٍ محتاج، فإنَّنا نركِّز على شيء من اثنين: إمَّا الفوائد المحتملة الناتجة عن ذلك، كالتعبير عن أنفسنا أو الشعور بالرضا لأنَّنا ساعدنا الآخرين، أو الخسائر المحتملة. فإذا ركَّزنا على الفوائد المحتملة، فمن

المرَجَّح أن نقدم على هذا الفعل، وبالتالي سننحو منحىً إيجابياً. أمَّا إذا ركَّزنا على الخسائر المحتملة، فمن الممكن أن نعرض عن الفعل، تجنُّباً للمخاطر التي يُحتمل أن نتعرَّض لها.

## «القوَّة تُفضي إلى الإقدام، والضعف يُفضي إلى الإحجام»

تؤثِّر القوَّة في أفكارنا، ومشاعرنا، وسلوكيَّاتنا، وفي حالتنا الجسديَّة بشكل جوهريَّ، كما تؤثِّر في حضورنا وأدائنا ومسارات حياتنا بكلِّ تفاصيلها بالسلب أو الإيجاب. أما حينما نشعر بالضعف، فإننا نفتقد الحضور. وبشكل أو بآخر، فإن الحضور يعتبر قوَّةً من نوع خاص نُضيفها إلى أنفسنا.

## فوائد الشعور بالقوَّة

إذا كان الشعور بالضعف يثبِّطنا، ويستنزفنا، ويجعلنا لا نتحكَّم في حياتنا، فمن المنطقي أن يكون للشعور بالقوَّة عكس تلك الآثار، ولكن كي ندرك الكيفيَّة التي تساعدنا بها القوَّة، علينا أن ننحِّي جانباً الأفكار السلبيَّة النمطيَّة التي ربَّما نكون قد تبنَّيناها حول القوَّة، على الأقلِّ في البداية.

## القوَّة تربط بيننا

شعورنا بالقوَّة يزيد من قدرتنا على فهم الآخرين والتواصل معهم. فهؤلاء الذين يشعرون بالقوَّة يسامحون الآخرين، وبخاصَّة الأشخاص الذين يشعرون بالالتزام نحوهم، فمن خلال إحدى التجارب، طُلِب من المشاركين تقديم وصف مكتوب لوقتٍ شعروا خلاله بالقوة أو الضعف، في موقف ما مع أحد الأشخاص. تخيَّل المشاركون في التجربة سيناريوهات متعدِّدة تعرَّضوا للأذى في إطارها على يد أحد الأشخاص، كأن يكون هذا الشخص قد روى حكايات محرجة عنهم على سبيل المثال. هؤلاء الذين لديهم استعداد للشعور بالقوَّة قالوا إنَّهم يسامحون الشخص الذي أساء إليهم بدرجة أكبر من الذين لديهم استعداد

للشعور بالضعف. حين نشعر بالقوَّة، نسمح لأنفسنا بالانفتاح على الآخرين، بدلاً من اتخاذ موقف حذر منهم، بل ونسمح لأنفسنا بأن نبدو ضعفاء أمامهم، ومن دون تردد أو خجل.

## القوَّة تحرِّر أفكارنا

إذا كان افتقارنا إلى القوة يثبِّط الوظائف المعرفيَّة لعقولنا، فإنَّ شعورنا بالقوَّة يعزِّز تلك الوظائف، التي بدورها تحسِّن قدرتنا على اتخاذ القرارات السليمة في أكثر الظروف تعقيداً.

تقضي القوَّة على شعورنا بالخوف، وتمنحنا الاستقلال، وتجعلنا أقلَّ عرضة للضغوط الخارجية وأقلَّ تأثُّراً بتوقُّعات الآخرين، ممَّا يجعلنا أكثر إبداعاً. في إحدى الدراسات، طُلِب من أفراد عينة الدراسة أن يتخيَّلوا أنَّهم تقدَّموا إلى وظائف لدى مؤسَّسة تسويق، فطلبت منهم المؤسَّسة أن يبتكروا أسماءً لمنتجات جديدة، من بينها مُسكِّن للآلام ونوعٌ من المكرونة. اقترحت عليهم الشركة مجموعة من اللواحق التقليديَّة كي يختموا بها الأسماء المقترحة. هؤلاء الذين لديهم استعداد للشعور بالقوَّة ابتكروا أسماءً جديدة ومتميِّزة من دون أن يستخدموا اللواحق التي اقترحتها عليهم الشركة.

«حين نشعر بالقوَّة، نُصبحُ أكثر جرأةً في التعبير عن مشاعرنا ومعتقداتنا، ممَّا يُحرِّر أفكارَنا ويساعدنا على التميُّز».

## تعزيز القوَّة بلغة الجسد

لا توسِّع القوَّة من مداركنا فحسب، بل تجعلنا نفردُ أجسادنا ونمددها أيضاً. لغة الجسد المتمدِّد المنطلق ترتبطُ بشكل كبير بالسيطرة لدى الإنسان والحيوان، بما في ذلك فصائل القطط، والزواحف، والأسماك، والطيور، والعديد من الفصائل المختلفة؛ فحين نشعرُ بالقوة، تتمدَّد أجسادنا.

وسواء أكانت مؤقَّتة أم دائمة، خيِّرة أم شريرة، فإنَّه يمكن التعبير عن القوَّة والهيبة بوسائل التعبير غير اللفظيَّة، كالأطراف المتمدِّدة، واحتلال الجسد لمساحة أكبر من المكان، ووضعيَّات الجسد المستقيمة، فحين نشعر بالقوَّة نتمدَّد، ونرفع ذقوننا، ونفرد أكتافنا، ونشدُّ صدورنا، ونفرِّق بين أقدامنا، ونرفع ذراعينا.

عكفت كلٌّ من «دانا كارني» و«جوديث هول»، العالمتين المتخصِّصتين في علم النفس الاجتماعي، على دراسة لغة الجسد القويَّة ولغة الجسد الضعيفة. ومن خلال مجموعة من الدراسات التي أجرتاها، طلبت «كارني» و«هول» من المشاركين أن يتخيَّلوا إلى أيِّ مدى يتمتَّع البشر بقوَّة التعبير عن أنفسهم بصورة غير لفظيَّة. مُنح المشاركون قائمة طويلة من السلوكيَّات وطُلب منهم اختيار تلك التي يتسم بها من يشعرون بالقوَّة. توقَّع المشاركون من هؤلاء الذين يشعرون بالقوَّة أن يبادروا إلى مصافحة الآخرين، ويتصلوا بهم بصرياً بقدر أكبر ولوقت أطول، ويستخدموا إيماءاتٍ أكثر تحرراً، ويتخذوا وضعيَّات جسديَّة أكثر استقامةً وانفتاحاً، ويميلوا بأجسادهم إلى الأمام كي يوجِّهوا رؤوسهم وأجسادهم نحو الآخرين، وتتسم تعبيراتهم الجسديَّة بالحيويَّة والثقة بالنفس.

## التَّكبُّر والتحدُّث بعجرفة

هل نمشي بطريقة معَيّنة حين نشعر بالقوة؟ للإجابة عن هذا السؤال، تعاون فريق المؤلفة «إيمي كادي»، الأستاذة والباحثة في جامعة «هارفارد»، مع «نيكولاس تروجي»، أستاذ الأحياء الذي يدير معمل «بيوموشن» في جامعة «كوين» بولاية «أونتاريو»، حيث يطبِّق «تروجي» وزملاؤه تحليلاً حسابياً متقدِّماً على بيانات الحركة ثلاثيَّة الأبعاد، والتي تُسَجَّل بدقَّة بالغة من خلال تقنية التقاط الحركة الرقميَّة، للتوصُّل إلى العلاقات التي تربط بين حركة الجسد والانفعالات المختلفة كالسعادة والحزن والاسترخاء والقلق.

ومن خلال دراسة أجراها الفريق، طُلب من مئة من المشاركين عبر الإنترنت أن يقيِّموا مجموعة عشوائية من وضعيات المشي وفقاً لمدى قوَّة أو ضعف كلٍّ منها في

نظرهم. عُرِضت تلك الوضعيَّات في هيئة رسومات وأشكال متحرِّكة على شاشة الحاسب الآلي، باستخدام 15 نقطة متحركة تمثِّل مفاصل الجسم الرئيسة، ممَّا نتج عنه صورة حيويَّة للجسم البشري في أثناء الحركة. وباستخدام تلك التقييمات التي بلغت عشرةَ آلاف، قيَّم كُلٌّ من المشاركين المئة وضعيَّة المشي، فاستطاع الباحثون أن يُحلِّلوا حسابياً حركات الجسد التي تعبِّر عن الضعف والقوَّة في نظر الآخرين وفقاً لعلم الحركة المجرَّدة، وكوَّنوا بناءً على ذلك، شكلاً حاسوبياً واحداً يمكن تعديله عبر سلسلة من حركات الجسد تتدرَّج حسب قوَّتها.

ورغم صعوبة اكتشاف الأمر عبر هذه الصور الثابتة، فإنَّ وضعيَّات المشي القويَّة تضمَّنت أيضاً حركةَ رأس أفقيَّة أكثر وضوحاً. أمَّا وضعيَّات المشي الضعيفة فكانت أضيق بدرجة كبيرة، حيث كانت حركة الذراعين شبه معدومة، وكانت الرأس شبه ثابتة، والخطوات قصيرة.تعبِّر أصواتنا أيضاً عن قوَّتنا. ليس من خلال الكلمات فحسب، فمثلما تتمدَّد أجسادنا وتشغل مساحة مادِّية أكبر حين نشعر بالقوَّة، تنمو أصواتُنا أيضاً؛ فالذين يتسمون بالقوَّة غالباً ما يبادرون بالحديث مع الآخرين، ويتحدَّثون بقدر أكبر، ويتواصلون مع من يتحدَّثون معهم بصرياً بدرجة أكبر، مقارنةً بالذين يتسمون بالضعف. فحين نشعر بأنَّنا أقوياء نتحدَّث ببطءٍ أكثر، ونشغل قدراً أكبر من الوقت، فنحن غير مضطرين إلى التحدُّث بسرعة، ولا نَهابُ التوقُّفَ عن الحديث مؤقتاً، لأنَّنا نشعر بأنَّ هذا الوقت من حقِّنا.

حين يشعر الناس بالقوة أو تُسنَد إليهم أدوارٌ قويَّة خلال التجارب العلميَّة، يتحدَّثون دون وعيٍ بصوت أكثر انخفاضاً، ممَّا يجعل أصواتَهم تتمدَّد وتبدو «أضخم». وحين يتحدَّث الناس بصوتٍ منخفض، يعتبرهم الغرباء أقوياء. فما علاقة القوة بتمدُّد الصوت؟ حسناً، تتأثَّر أصواتنا بالقلق والخطر اللذين يجعلاننا نتحدَّث بصوت مرتفع، ولكن حين نشعر بالقوَّة والأمان، تتمدد عضلات الحنجرة بدلاً من تقلُّصها، فتنخفض نغمة أصواتنا تلقائياً.

## العقل يُشكِّل الجسد

الطريقة التي تحرِّك بها جسدك هي أحد مصادر قوَّتك، وهذا النوع من القوَّة هو مصدر الحضور. إنَّها القوَّة التي تطلق العنان لذاتك، وقدراتك، وإبداعاتك، وسخائك، وتساعدك على مشاركة الآخرين المهارات والمواهب التي تتمتَّع بها، وتجعلك أكثر مرونةً وانفتاحاً، كما تجعلك تبدو على سجِيَّتك. تمدُّد الجسد يؤدِّي إلى تمدُّد العقل، ممَّا يجعلك تتمتَّع بالحضور.

ونتائج هذا الحضور بعيدة المدى، فالتحكُّم في لغة الجسد لا يتعلَّق باتخاذ وضعيَّة جسد قويَّة فحسب، بل يتعلَّق أيضاً بوضعيَّات ضعيفة بنسبة أكبر ممَّا تظن. ولذا، أنت بحاجة إلى تغيير لأن الوضعيَّات القويَّة توجِّه مشاعرك، وأفكارك، وسلوكيَّاتك، وجسدك، وتجعلك تشعر بالحضور.

## كيف تتخذ وضعيَّات تؤهِّلك للحضور؟

متى يجب أن نتخذ وضعيَّات قويَّة؟ يستفيد معظم الناس من تعزيز قوَّتهم قبل مقابلات العمل، أو مقابلة مسؤول، أو أثناء المشاركة في مناقشات ومحاضرات ومؤتمرات، وغير ذلك من المواقف. وتفيدنا وضعيَّات الجسد القويَّة في حالات كثيرة منها:

* في المواقف الجديدة، وعند مقابلة أشخاص جدد، أو تحدُّث لغة أجنبية.

* عندما ندافع عن أنفسنا، أو عن الآخرين.

* حين نطلب المساعدة.

* حين نُنهي علاقة مهنيَّة أو شخصيَّة.

* حين نستقيل.

* حين نقيم الآخرين، أو نتلقَّى تقييماتهم.

نحن لا نواجه نفس أنماط التحدِّيات ولا نشعر بالرهبة من نفس التجارب. فمن الضروري ملاحظة المواقف والأشخاص الذين يجعلوننا نستخدم لغة الجسد الضعيفة، كي نعرف متى نتخذ وضعية جسدية قوية لإعداد أنفسنا لتلك المواقف. ومن المفيد دائماً أن تعيد مراجعة وضعيَّة جسدك خلال المواقف الصعبة، وعلى مدى اليوم حتى تصبح الوضعيات الإيجابية إحدى أبرز سماتك الشخصية.

## استعد للوضعيَّات القويَّة قبل مواجهة التحدِّيات

استخدم وضعيَّات الجسد القويَّة للتعبير عن نفسك قبل مواجهة تحدٍّ كبير، فحين يحتلُّ جسدك أكبر قدر من المساحة الممكنة في الدقائق التي تسبق التحدِّي، تكون قد أرسلت رسالةً لنفسك بأنَّك قوي، واستحضرت الجانب الجريء والحقيقي من ذاتك، وحسَّنت من أداء عقلك ليكون حاضراً في لحظة ومكان الحدث. فكِّر في الأمر وكأنَّـه تحضير لما قبل الحدث.

* يمثِّل لنا كلُّ يوم تحدِّياً جديداً، فاستعد له بقوَّةٍ منذ الصباح. انهض ومارس وضعيَّتين من وضعيَّاتك المفضلة لمدَّة دقيقتين يومياً.

* لا تتقيَّد في منزلك ومكتبك بالسلوكيات النمطيَّة والأفكار التقليديـة والمستويات الهرميَّة.

* استفد من الخصوصيَّة في الأماكن العامَّة واستثمر الفرص باتخاذ وضعيَّات جسديَّة قويَّة في المصاعد وعند صعود الدرج.

* لا تجلس منكَّباً على وجهك أو منحنياً على هاتفك المحمول. قف وتحرَّك وتمدَّد على الدوام.

* إن لم تستطع اتخاذ وضعيَّة قويَّة، فتَخيَّل أنَّك اتخذتها. تخيَّل نفسك قوياً وخارقاً ومتميزاً لأنك حقاً كذلك.

* إذا كنت على وشك مواجهة تحدٍّ ولم يكن لديك خيار سوى الجلوس، أحِط

ظهر الكرسي الذي تجلس عليه بذراعيك وضمَّ يديك معاً، فهذه الوضعيَّة ستجبرك على الحفاظ على كتفيك وصدرك في وضع مستقيم.

* حين تسنح لك الفرصة وتعرف أنَّ الأمر في صالحك، اسبق جمهورك واذهب إلى المكان الذي ستلتقيهم فيه، وتعامل مع مكان العرض التقديمي، وكأنَّ الجمهور هو من يزورك في «بيتك» بدلاً من أن تشعر بأنَّك ضيف عليه، واتخذ وضعيَّات جسديَّة متمدِّدة.

## اختر وضعيَّات معتدلة في حالات التواصل والتفاعل

تعتبر وضعيَّات الجسد القويَّة عظيمة الفائدة حين تستعدُّ بمفردك لمواجهة التحدِّيات، ولكنَّها لا تحقق نفس الفائدة إذا استخدمتها خلال الاجتماعات؛ فاتخاذ تلك الوضعيَّات أثناء التفاعلات البشريَّة الفعليَّة من المحتمل أن يأتي بنتائج عكسيَّة، لأنه قد يُخالف الأعراف، ويتسبَّب في الضغط على الآخرين. وليس سهلاً أيضاً الحفاظ على وضعيَّة جسد قويَّة أثناء استخدامك للكمبيوتر طوال اليوم. ولحسن الحظِّ، هناك حيل ذكيَّة تستطيع ممارستها حين تبدو وضعيَّات الجسد القويَّة غير مؤثرة:

* اجلس أو قِف مستقيماً حين تقدم عرضاً أو تتفاعل مع الآخرين.

* حافظ على كتفيك مفرودتين وصدرك منتصباً.

* تنفَّس ببطء وعمق لأن التنفُّس السليم يساعدك على التركيز، بينما يصعب عليك التنفُّس بشكل فعَّال وأنت ترخي كتفيك أو تثني صدرك.

* أبقِ ذقنك مرتفعاً وفي وضع أفقي، واحذر أن ترفعه إلى مستوى يجعلك تبدو متعالياً على الآخرين.

* عندما تقف، حافظ على قدميك ثابتتين وتجنَّب لفَّ أحد كاحليك حول الآخر. من المهم أن تشعر بالثبات؛ فلا تبدو وكأنك قد تفقد توازنك إذا دفعك أحدهم واصطدم بك برفق.

* تحرَّك في المكان، كلما سمح الموقف بذلك. فحين يتعلَّق الأمر بالتحدُّث أمام الناس، تعتبر الحركة بعيداً عن منصَّة الخطابة من أهم طرق جذب الحاضرين والتأثير فيهم، وتبثُّ في المتحدِّث قدراً أكبر من الحماس والقوَّة، لأنها تسمح له باحتلال حيِّز أكبر وإشغال مساحات أكثر من المكان.

* استخدم الإيماءات المفتوحة التي تعبِّر عن القوَّة والحميميَّة. فحين تمدُّ ذراعيك وترفع كفَّيك عالياً، يشعر الآخرون بالترحاب ويثقون بك.

* تجنَّب وقفة «البطريق». حين يشعر الإنسان بالضعف والقلق، فإنه يُسمِّر ذراعيه إلى جانبيه، محرِّكاً النصف السفلي منهما فحسب. فوضعيَّة البطريق هي طريقةٌ انكماش تجعلنا نبدو بمظهر الشخص القلق والضعيف في عيون الآخرين.

* اشغل مساحة زمنيَّة مع المساحة المادِّية. تصلح هذه النصيحة لجميع السياقات التي يمكن لك أن تتحدَّث فيها. سواء أكان هذا السياق عَرْضاً تقديمياً، أم إعلاناً، أم مقابلةً، أم محادثةً صعبة، أم مناقشةً مع طبيبك، أم رداً على انتقادات في بيئة العمل.

* توقَّف عن الكلام بين الحين والآخر فنحن لخوفنا الشديد من فترات الصمت، نعجز عن الاستفادة من القوَّة الرهيبة الكامنة في ممارسة الصمت المتقطع.

* حاول أن ترخي عضلات الحنجرة حتَّى ينخفض صوتك ويصل إلى مستواه الطبيعي.

* إذا ارتكبت خطأً ما، وهو أمر لا مفرَّ منه، لا تسمح لنفسك بالانطواء والتقوقع والاختفاء. عندما تشعر بأنك على وشك التراجع والتراخي، افرد كتفيك وادفع بهما إلى الخلف، وتجلَّ للعيان، واستردَّ قوَّتك الكامنة وحضورك البَهِيَّ.

## انتبه إلى أوضاع جسمك وحركتك طوال اليوم

من الضروري أن تتجنَّب الاستسلام لوضعيَّات الجسد الضعيفة التي قد تتخذها من دون وعي، فكيف يكون ذلك؟

* لاحظ ما يحدث في الدقائق التي تبدأ فيها بالانكماش والانطواء. ما المواقف والحوافز التي تدفعك إلى ذلك؟ ما الأسباب الشخصيَّة التي تدفعك إلى الشعور بالضعف؟ سيساعدك وعيك بتلك الأشياء على مقاومتها في المرَّة القادمة التي ستجد فيها نفسك في مأزق مشابه.

* استخدم تنبيهات تُذكِّرك بتصحيح وضعيَّة جسدك:

- بدلاً من السماح لهاتفك المحمول بإفساد وضعيَّتك الصحيحة وأنت تجلس منحنياً عليه، استفد منه وارفع رأسك وأنت تتحدث لتجعله يصحِّح وضعيتك.

- برمج هاتفك المحمول ليذكِّرك بالتحقُّق من وضعيَّتك كلَّ ساعة تقريباً.

- علِّق تنبيهات على الأبواب وفي أرجاء المكتب والمنزل وفوق شاشة حاسبك الشخصي.

- اطلب المساعدة من رؤسائك وأصدقائك وزملائك ومن ذويك ومحبيك. اسألهم أن ينبِّهوك حين تجلس منحنياً، ولا تنسَ أن تنبِّههم بدورك حين يجلسون في أوضاع تنم عن ضعف وتراخٍ.

* نظِّم المساحات والأماكن التي تقضي فيها معظم وقتك بطريقة تيسِّر عليك الاحتفاظ بوضعيَّة جسد سليمة:

- ضع فأرة حاسبك الشخصي على مسافة مناسبة منك بالقدر الذي يجعلك تمدُّ جسمك حين ترغب في الحصول عليها.

- ضع الصور التي تبعث في نفسك السعادة في أماكن مرتفعة على الجدران كي تحفِّزك على التمدُّد والنظر إليها.

* إذا كنت تميل إلى النوم متخذاً وضعيَّة الجنين، تمدَّد في سريرك قبل أن تخلد إلى النوم. وإذا استيقظت ووجدت نفسك قد اتخذت تلك الوضعيَّة أثناء النوم، فتمدَّد قليلاً قبل أن تنهض من السرير.

* ادمج وضعيَّات الجسد القويَّة في روتينك اليومي. يمكنك مثلاً أن تقف واضعاً إحدى يديك حول خصرك وأنت تستخدم معجون وفرشاة الأسنان.

* إذا كنت تقضي وقتاً طويلاً في التحدُّث عبر هاتفك المحمول، فاستخدم سماعات الرأس وتمدَّد أثناء مكالماتك الهاتفية.

* جَرِّب الوقوف وأنت تعمل أو تتحدث، أو حتى وأنت تعقد اجتماعاتك الروتينية في العمل. فقد أثبتت البحوث النفسية وعلوم آليات وحركية الجسم كثيراً من الفوائد الصحيَّة لتغيير أوضاع الجسم على مدى اليوم. جَرِّب هذه الآليات كلما سمحت لك ظروف العمل والحياة بذلك.

* خذ فترات راحة ومارس رياضة المشي، وفكِّر في عقد «الاجتماعات سيراً على الأقدام»، فهذه السلوكيات غير المألوفة تزيد من تواصل الموظفين واندماجهم، وتساعد على حلِّ كثير من المشكلات بطريقة إبداعيَّة.

* يمكنك أن تشتري جهازاً قابلاً للارتداء ليراقب وضعيَّة جسدك ويذكِّرك بتصحيحها كلما اقتضي الأمر ذلك. بعض هذه الأجهزة ما زالت مرتفعة الأسعار ولكنها تتجه إلى الانخفاض بمرور الوقت، وهي تشهد تطوُّراً هائلاً من حيث وظائفها وأشكالها وأحجامها.

* انتهز فرصة وجودك في أماكن ممارسة الرياضة والتأمل والتدريب والاجتماعات خارج المكاتب المغلقة. استثمر الصالات الرياضيَّة ومضامير الجري والحدائق والميادين والشواطىء والصحراء المفتوحة، التي تسمح بممارسة رياضات معينة؛ كالتسلق والمشي لمسافات طويلة بهدف رفع اللياقة البدنية والتأمل والمحافظة على اللياقة البدنية والذهنية. لا تفوِّت مثل تلك الفرص كي تطلق لجسدك العنان.

الحضور سمة واضحة للعيان، لا تخطئها العينُ، ولا تَخفى علينا مظاهرُها

وفوائدُها. فمن يملكونها يبدون مؤثرين ومتمَكِّنين وواثقين وقياديين، وإنه لمن السهل ملاحظةُ هؤلاء الذين يتمتَّعون بالحضور؛ من خلال طرق مشيهم، وأنماط عيشهم، وقوة أحاديثهم، ونغمات أصواتهم، واعتدال قوامهم وحيوية أجسادهم. ولذا، عليك بالاهتمام بكل هذه التفاصيل التي تسلُبُ لبَّ الآخرين، وتجعلك مقبولا لديهم ومؤثرا فيهم.